

Roularta en 2013



HANS VANRIESTE 2014

Statistiek

Roularta en 2013

Roularta
MediaGroup 

Le magazine du rapport annuel

Roularta en 2013. Tel est bien sûr le sujet de ce rapport annuel. Nous souhaitons revenir sur l'année 2013 par le biais d'informations chiffrées, mais aussi sous la forme d'un magazine. Logique : la réalisation de magazines constitue une activité clé de Roularta Media Group.

L'idée de base du magazine du rapport annuel ? Retracer l'actualité de Roularta en 2013 de manière détaillée et chronologique. Dans la mesure du possible du moins, car le cadre de ce magazine ne suffit pas pour relater le récit complet de Roularta. De nombreux développements au sein du Groupe obéissent, en outre, à des processus organiques qui font office de fil rouge pendant toute une année, voire plusieurs années, et peuvent difficilement se situer précisément sur une ligne du temps.

Lors de la conception du magazine, nous avons commencé par répertorier tous les faits d'actualité. Que s'est-il passé en 2013 au sein de Roularta Media Group ? Nous avons ensuite classé chronologiquement le contenu ainsi récolté et l'avons subdivisé en douze mois. Nous avons, bien sûr, dû faire des choix à l'élaboration et à la structuration du contenu. Quand plaçons-nous qui et quoi ? Nous voulions proposer le panorama le plus large possible. L'idée de mettre le plus d'unités possible à l'honneur à une reprise s'est logiquement imposée.

La réalisation d'un magazine repose sur la gestion de contenu. Donner une identité à ce contenu constitue, dès lors, un aspect essentiel. Le magazine du rapport annuel 2013 de Roularta renferme trois types de contenu : des interviews, des reportages rassemblés sous la rubrique « A day at » et, enfin, de petits articles que nous intitule « touchpoints ».

Ce magazine a été réalisé fin 2013, début 2014. Il dévoile donc non seulement ce que 2013 a représenté pour Roularta, mais il porte aussi un regard prospectif sur ce que 2014 pourra apporter à Roularta.

Hans Vanneste, notre dessinateur interne, a lui aussi dû faire des choix. L'illustration de la couverture est née de sa main, sur la base d'une vue générale et complète du contenu.

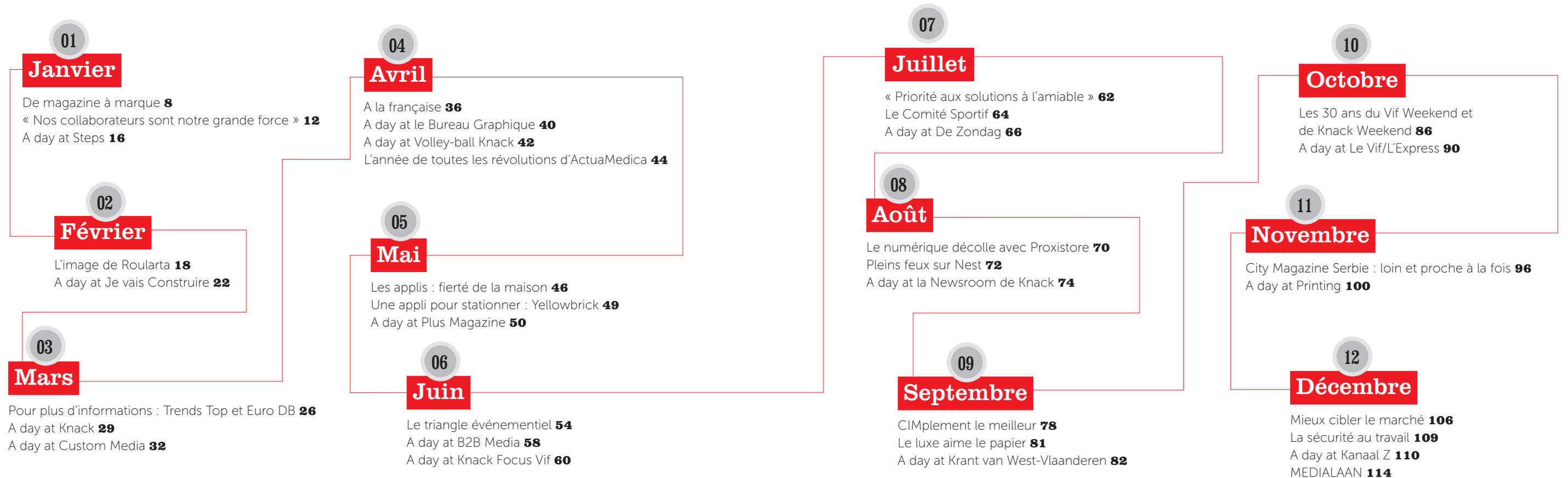


Colophon

Roularta en 2013 est une réalisation de Roularta Custom Media. **Concept et rédaction en chef** : Ben Herremans. **Coordination de la rédaction** : Jill Goethals. **Rédaction finale** : Nele Boudrez. **Mise en pages** : Marie Vannesche. **Illustration de la couverture** : Hans Vanneste. **Photographie** : Reporters Press Agency. **Editeur responsable** : Sophie Van Iseghem. **Personne de contact** chez Roularta Custom Media : Ann Velghe, ann.velghe@roularta.be, +32 (0)51 26 66 55.

Ce rapport annuel est disponible en français, en néerlandais et en anglais.

Sommaire



Touchpoint

Trends-Tendances reçoit le trophée Fit for the Future	10	Romeo	35	Pour couronner le tout : Royals et Point de Vue	69	Roularta Recruitment Solutions	95
Les chiffres du personnel	15	Enquête sur le bien-être	35	L'abonnement : une preuve de confiance	80	The Good Life fête ses deux ans	98
Le Vif et L'Express	15	Des journaux spéciaux De Streekkrant dédiés au football	45	Vadot selon Christine	84	Le 100 ^e numéro d'IDEAT	99
Roularta Real Estate	20	Bien trouvé : le moteur de recherche	45	Nouvelle mise en pages pour Le Vif Weekend & Knack Weekend	85	De Streekkrant fête plusieurs anniversaires	103
Le meilleur moment Focus de 2013	24	Les actions du journal De Zondag	52	Lancement de la newsletter Trends Family Business	92	Des machines et des hommes	104
Un nouveau layout pour Krant van West-Vlaanderen	25	Data News : this is IT	53	La formation : il n'y a que ça de vrai	93	La télé en différé avec Stieve	112
Presse Gratuite à la carte	25	Notapolis	56	Focus & WTV	94	Plus Magazine	113
10 collaborateurs sur l'image de marque de Roularta	25	Blogs	57	Flows	94		
Surfeur + lecteur = une seule et même personne	34	Line extensions	68	Sport/Foot Magazine : un magazine qui met dans le mille	95		
Philip et Philippe	34	Belgian Legal Awards	69				

Janvier 09/01 Trends-Tendances et Trends célèbrent le Manager de l'Année.

De magazine à marque

2013 fut un millésime exceptionnel pour Trends-Tendances et Trends. Alors que presque tous les autres magazines déplorait une baisse de leurs ventes et de leur lectorat, les leaders du marché de l'information économique en Wallonie et en Flandre ont fait front et enregistré un gain de 10,86%. Plus de 220.000 lecteurs par numéro. Il faut le faire.

« Ce succès ne tombe pas du ciel. Nous avons passé deux ans à peaufiner notre stratégie. Nos efforts sont maintenant récompensés. » Cinq personnages clés font le point sur l'année de Trends-Tendances et Trends.

« L'astuce ? Faites du magazine une marque »

Jos Grobben – Editeur de Trends

JG : « Une croissance de 10% dans les chiffres CIM ? Une gageure, en temps de crise. Trends est l'un des rares magazines, si pas le seul, à l'avoir fait sur le marché belge. Nos chiffres sont positifs dans tous les domaines : les abonnements, la vente au numéro et les revenus publicitaires. Et pourtant, ces chiffres ne me surprennent pas : une stratégie claire et efficace finit toujours par payer. Nous avons travaillé deux ans pour obtenir ces résultats. »

Quel est le secret ?

JG : « Nous avons fait du produit imprimé une marque à part entière. Trends n'était qu'un magazine, il y a quelques années. Mais nous l'avons

refaçonné et il repose aujourd'hui sur quatre piliers. Le premier est numérique. Trends est actif 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 sur les tablettes et les smartphones. Nos événements représentent le deuxième pilier. Les événements existants ont fait peau neuve et des nouveautés ont vu le jour. Nous avons ainsi désormais le Manager de l'Année, le HR Manager of the Year, le CFO et le CTO of the Year et le Marketer de l'Année. Autant d'initiatives qui contribuent de manière substantielle au positionnement et à la bonne santé financière de Trends.

Les formations et les séminaires constituent le troisième pilier. Depuis début 2013 et en collaboration avec la Vlerick Business School, nous avons profondément transformé ce qui était à l'époque des

'causeries classiques', à savoir des conversations à l'heure du repas lors desquelles un entrepreneur venait partager son récit devant un nombre limité de personnes (maximum 150). Nos points de départ étaient contraires à tous les principes de



Jos Grobben



l'organisation événementielle : nous avons choisi d'organiser une journée de formation intensive un samedi, de 9h à 21h, soit un vrai tour de l'horloge. Nous avons ainsi mis un terme au cliché 'séance d'écoute, coupe de cava, retour chez soi'. Place au vrai travail. Le thème de la Trends Vlerick Business Academy 2013 : 'Are you futureproof?'. Animé par des professionnels et des professeurs de renom. Une réussite : notre approche à part a payé, car les places se sont vendues en un minimum de temps. Ce succès doit être réitéré en 2014. C'est le genre de partenariat que nous souhaitons développer encore plus à l'avenir et qui permet à Trends de s'imposer réellement dans le secteur de la formation. »

Vous parliez de quatre piliers.

JG : « Effectivement. Le magazine lifestyle Trends Style, lancé en 2012, est un autre élément essentiel à la santé financière de Trends. Un véritable succès sur le marché publicitaire et l'un des plus gros succès dans le monde des magazines belges en termes de chiffre d'affaires. Ces quatre piliers expliquent pourquoi Trends est *top of mind*. Cette réussite nous a demandé quelques années de travail, mais nous allons aujourd'hui récolter les premiers fruits de cette stratégie. »

« Un panaché unique de macro et de micro »

Daan Killemaes – Rédacteur en Chef de Trends

DK : « Je n'ai pas encore trouvé d'équivalent rédactionnel à l'œuf de Christophe Colomb pour expliquer le succès de notre magazine auprès des acheteurs et des lecteurs. Nous notons certes, au sein de la société, une demande constante, voire croissante, d'informations financières et économiques pertinentes, émanant tant de cadres et d'entrepreneurs que du grand public. La plupart sont plus âgés, le vieillissement de la population n'y est pas étranger... Ces personnes recherchent, elles aussi, des informations financières et économiques, pas seulement politiques, mais aussi très pratiques. Et je pense que nous jouons plutôt bien sur ces deux fronts, grâce à différents canaux et avec différentes sortes d'information. Dans notre magazine, nous proposons tant des analyses de politique macro-économique que des informations utiles sur les finances personnelles : 'Comment épargner pour ma pension?', par exemple. Cette offre d'information, agrémentée de reportages d'entreprises, garantit un panaché unique qui nous permet de nous adresser à un public bien ciblé, mais tout de même large. »

Trends tire-t-il profit de la crise financière actuelle ?

DK : « La crise a sans doute au moins suscité l'intérêt des lecteurs pour l'actualité économique et financière. Elle a été violente pour beaucoup, mais elle s'est avérée être une bénédiction pour Trends, dans le sens où elle a accru la demande d'information. Nous répondons aussi à cette demande en nous lançant dans les nouveaux médias. Non seulement le magazine, mais aussi le site Web Trends.be et la version iPad pour les abonnés jouent un rôle crucial. Sans oublier l'interaction fructueuse entre ces différentes plateformes. Voici les raisons pour lesquelles le site Trends.be est gratuit et le restera jusqu'à nouvel ordre : nous notons que le site Web est un pôle d'attraction pour les nouveaux lecteurs que nous pouvons canaliser vers le magazine. Et inversement, le magazine renforce le site Web. C'est une symbiose, pas du cannibalisme. Il est donc dans notre intérêt d'alimenter le site Web convenablement afin d'attirer plus de visiteurs, car cela renforce le magazine. »

Cela vaut-il aussi pour les médias sociaux ? Twitter, par exemple, est-il une opportunité pour Trends ?

DK : « De tous les médias sociaux, je trouve en effet que Twitter est le plus important à l'heure actuelle. Nous y travaillons sur deux niveaux : via un compte propre Trends et via les comptes Twitter individuels de nos rédacteurs. Nous avons certes convenu que toute personne ayant



Daan Killemaes

un scoop l'annonçait d'abord sur notre site, avant de publier la nouvelle sur Twitter. Mais chacun est libre de tweeter ce qu'il veut, tant que cela reste correct et respectueux. Beaucoup l'utilisent pour susciter l'intérêt autour des articles de notre magazine ou de notre site. Nous aurions tort de nous en priver. »

Trends indique un nouveau cap en Belgique, mais quels sont les magazines internationaux qui vous inspirent ?

DK : « *The Economist* est un magazine fantastique, cela va de soi, mais ce ne serait pas une solution viable en Flandre parce qu'il se base sur une approche très macro-économique, pour laquelle notre marché est bien trop petit. Nous faisons donc notre petit marché : leurs articles les plus intéressants paraissent aussi chez nous. J'apprécie aussi la qualité du magazine français *L'Expansion*, un mensuel d'économie générale à l'approche



Philip Peeters

particulièrement résolue. Nous en sélectionnons aussi les meilleurs articles. Mais nous n'imitons en rien. Nous menons notre propre barque. »

« It's the community, stupid »

Philip Peeters - Account Director News & Business

PP : « Trends est, selon moi, bien plus qu'un magazine. Ce n'est pas comme si nous avions un hebdomadaire que nous opposons aux magazines concurrents. Trends est pour nous une marque autour de laquelle nous avons construit une communauté. Le ciment de cette communauté, c'est le besoin d'une information de qualité, une actualité rapide – que nous proposons en ligne sur toutes nos plateformes – et éclairée – ce pour quoi notre magazine est idéal. »

Une communauté qui tisse de petits réseaux dans une dichotomie nord (Trends) et sud (Trends-Tendances) ?

PP : « Je vois plus de ressemblances que de différences régionales entre les lecteurs de Trends et de Trends-Tendances. 90% de nos lecteurs sont abonnés. Ils sont donc prêts à payer pour une bonne information. Nous touchons surtout les groupes sociaux 1 et 2, mais notre présence est également forte jusqu'au groupe 4. Il existe de grandes différences entre ces différents groupes sociaux, mais le fait qu'ils regroupent des personnes entrepreneurs les unit à nous. Des personnes

qui participent à la construction de la société : parce qu'elles entreprennent, qu'elles exercent des fonctions particulières, qu'elles ont de l'ambition... Elles veulent donc être bien informées et ont besoin de plus qu'une information et qu'une explication solide. Voilà le dénominateur commun de la communauté Trends-Tendances et Trends. »

Et comment touchez-vous les personnes entrepreneurs ?

PP : « En étant nous-mêmes entrepreneurs, bien sûr. Nous renforçons la marque Trends par de multiples initiatives et awards grâce auxquels nous touchons directement la communauté professionnelle belge. Qui-conque assiste à nos awards ou suit une formation comme la Trends Vlerick Business Academy comprend vite pourquoi Trends est la référence en matière d'informations dans tous ces domaines. Nous asseyons ainsi notre position sur le marché et nous créons des liens. Nous sommes aussi continuellement à la recherche de nouvelles possibilités pour développer le plus possible cette idée. »

« L'essence ? Notre pertinence »

Amid Faljaoui – Directeur de Trends-Tendances

AF : « Le succès de Trends-Tendances et Trends en 2013 est double. Chacun de ces deux magazines réalise d'excellents résultats dans son domaine

respectif, mais réussit aussi de plus en plus à rehausser la qualité du contenu de son magazine, grâce à la collaboration toujours plus cohérente des deux rédactions. »

Y a-t-il alors de grandes différences ?

AF : « Naturellement. Et ces différences sont surtout dues aux différentes sensibilités et expériences économiques des deux régions linguistiques. Si vous parlez, par exemple, du fisc ou des voitures de société, vous parlez de compétences fédérales et ces sujets peuvent être candidats à une approche rédactionnelle commune. Mais si vous évoquez les entreprises, les PME ou des chefs d'entreprise en particulier, les différences deviennent fondamentales. »

Mais le gros point commun persiste : une croissance dans un marché en baisse

AF : « Nous y arrivons en étant et en restant un magazine pertinent pour notre public cible potentiel. Les problèmes commencent si vous n'êtes pas pertinent ou si vous risquez de ne plus l'être. Trends-Tendances a laissé loin derrière lui ces problèmes : chacun sait ce que nous incarnons. Et nous sommes donc en mesure de proposer une information pertinente à notre public cible. Notre contenu n'est pas pertinent pour des supporters de football ou des gastronomes qui courent de restaurant en

restaurant. Mais si un angle d'attaque sportif intéressant se profile à l'horizon, comme un sujet sur le marketing sportif ou l'importance du sport pour l'économie, c'est chez nous que vous le trouverez. Nous écrivons chaque semaine un reportage sur la gastronomie, mais ce n'est pas notre ambition. Nous restons dans notre niche et nous souhaitons être pertinents dans ce domaine. Les personnes qui lisent Trends-Tendances doivent se dire : 'Ah, aujourd'hui j'ai appris ou lu quelque chose que je ne savais pas et qui peut m'être très utile dans mon travail au quotidien.' »

« Une sélection fiable dans une surabondance d'information »

Guy Legrand – Directeur Adjoint de Trends-Tendances

GL : « En ces temps incertains, les gens ont besoin de plus d'informations. Et cela peut paraître paradoxal, mais dans une telle surabondance d'information (gratuite aussi), le besoin de sélection et de fiabilité de cette information se fait davantage ressentir. Ceux qui y parviennent peuvent se permettre d'être payants. C'est ce que Trends-Tendances fait. Une collecte d'informations pertinente et rapide est possible via le site Web, mais les sujets moins superficiels et les approfondissements, les analyses de la situation, qui tient réellement les rênes, les entreprises qui réussissent... en bref, les sujets



Amid Faljaoui

qui vont à la source, se retrouvent dans le magazine. »

En plus des sujets dont le lecteur pense tirer avantage ?

GL : « Ce sont en effet d'importants principes avec lesquels nous jouons aussi sur nos couvertures. Nous occupons, il est vrai, une place forte sur le marché des abonnements, mais nous devons tout de même nous battre pour la vente au numéro. La raison ? La diminution des points de vente et des achats impulsifs. Sur nos couvertures, nous jouons notamment avec les finances personnelles, des sujets qui intéressent directement le lecteur, car il sent qu'il y trouvera une valeur ajoutée, un avantage. Des informations utiles. Des conseils pratiques plutôt que des sujets généraux de macro-économie. *What's in it for me ?*, voilà ce que chaque lecteur veut savoir. »

Touchpoint



Et le gagnant est...

Trends-Tendances et Trends reçoivent le trophée Fit for the Future dans la catégorie « Média économique ».

En 2013 aussi, Roularta a eu droit à son lot de récompenses. Un aperçu.

- La rédaction de Trends a reçu le **Real Estate Press Award** du CIB Flandre, à la fin du mois de mai.
- Lors de la remise des prix du **Creative Club Belgium**, le message publicitaire « Helemaal Knack », diffusé en juin, a reçu le prix du

meilleur texte publicitaire écrit en néerlandais.

- Tant **Le Vif/L'Express** que **Knack** ont été repris dans le **Best of 2013** d'Apple Belgique. Knack a été sélectionné dans la catégorie « Meilleurs abonnements », tant pour iPad qu'iPhone. Dans la

même catégorie, **Le Vif/L'Express** a été récompensé pour l'iPhone.

- **Le prix Mercur du meilleur reportage 2013** a été attribué à notre collaboratrice de Knack, **Anna Luyten**. Elle a publié dans **Vrij Nederland** et Knack son reportage « Moeder en kind, moord op

een levend standbeeld ». Le prix Mercur est l'un des prix les plus convoités du **Tijdschriftgala**, organisé par le **Groep Publiekstijdschriften (GPT)** néerlandais. Le reportage est paru au mois de juin et est une reconstruction de l'assassinat de la statue vivante **Renate Jonkers**.

Janvier 02/01 Le département RH lance les bilans de carrière.

« Nos collaborateurs sont notre grande force »

« Travailler chez Roularta doit être une passion pour chaque travailleur. Ils doivent vibrer. C'est pourquoi nous mettons tout en œuvre pour suivre et encadrer au mieux tous les collègues, et ce, de leur premier jour à leur retraite. » Le département dirigé par Katrien De Nolf, Directrice RH & Communication Interne, entend donc mettre de la vie chez Roularta.

La notion de RH est assez vaste. Qu'est-ce qui est donc du ressort du département RH de Roularta ?

KATRIEN DE NOLF : « Nous avons quatre volets : salaires, recrutement et sélection, formation et communication interne. Les membres très qualifiés de notre équipe RH apportent un soutien à tous les collaborateurs de l'entreprise dans ces quatre domaines. Nous sommes étroitement impliqués dans les différentes *business units*, nous essayons de savoir le plus possible ce qu'il se passe au sein de l'entreprise et nous visons en permanence une four-niture interne de services rapide et efficace. »

Quelles étaient, en 2013, les lignes directrices de la politique RH ?

KDN : « Les bilans de carrière, que nous avons lancés en 2013, ont constitué le point d'orgue de l'année. Nous procédons à un bilan de carrière avec des collaborateurs qui travaillent chez nous depuis déjà plusieurs années. Nous évoquons leur carrière et nous écoutons leurs ambitions. Nous sentons que les collaborateurs apprécient ce genre d'entretien. Mais nous avons également poursuivi notre stratégie de formation en 2013. Saviez-vous que Roularta investit chaque année plus de 200.000 euros en formations externes ? Mais nous organisons aussi tellement de formations internes, de séminaires et autres qu'il est pratiquement impossible d'en faire le compte. »

L'authenticité se ressent Comment Roularta présente-t-elle un nouveau collaborateur ?

KDN : « Dès qu'une personne signe un contrat chez Roularta, elle reçoit le rapport annuel chez elle et, ensuite, le magazine du personnel afin de se mettre déjà dans l'ambiance. Juste avant son entrée en fonction effective, ce nouveau (ou cette nouvelle) collègue reçoit, dans sa boîte aux lettres, une carte de bienvenue pour un 'départ pétillant', accompagnée de perles effervescentes. Enfin, les nouveaux collaborateurs reçoivent un plan de formation du département dans lequel ils travailleront et se voient attribuer une marraine ou un parrain. L'objectif de toute cette procédure est d'intégrer rapidement et efficacement le nouveau venu dans l'entreprise. »

Lors de l'entrée en service, chaque nouvel arrivant participe à une journée de présentation générale afin d'apprendre à connaître l'entreprise. Et après trois mois, le département RH prévoit un entretien d'intégration. A cette occasion, nous leur demandons si leur fonction correspond à la description de fonction, ce qu'il en est de l'ambiance, si le travail répond à leurs attentes, etc. Lorsqu'un collègue commence à travailler chez nous, nous voulons qu'il puisse le faire correctement, dans une ambiance optimale.

« Esprit pratique et enthousiaste, orienté vers le client, la collaboration et les résultats : telles sont les cinq compétences de base de nos collaborateurs. »

Du reste, lors de l'attribution des postes vacants, nous ne nous tournons pas uniquement vers des candidats externes. En tant qu'entreprise, le mieux est d'éviter que vos propres collaborateurs se demandent pourquoi vous n'avez pas pensé à eux pour le poste vacant. Nous sommes une entreprise familiale qui s'est agrandie et nous voulons continuer à exploiter les atouts d'une entreprise familiale dans notre politique du personnel. Les analyses de compétences nous permettent d'identifier les talents de nos propres collaborateurs. C'est une source de motivation pour

les collaborateurs, car ils réalisent qu'ils peuvent évoluer et/ou grandir au sein de l'entreprise. Nos cinq compétences de base auxquelles chacun doit satisfaire sont : énergie et motivation, volonté de collaboration, orientation client, orientation résultats et esprit pratique. »

Dans le cadre de la communication RH interne, les collaborateurs tiennent souvent le devant de la scène. Pourquoi ?

KDN : « Pour sa communication interne, Roularta a un magazine pour les collaborateurs et un intranet. Nous communiquons également toutes sortes de messages par e-mail : changements d'organisation, communiqués de presse, offres et bien plus. Nous intégrons, en effet, nos propres collaborateurs dans nos campagnes de recrutement et dans la communication externe connexe. Nous voulons que ce soit authentique. L'authenticité se ressent. Ce sont donc nos collaborateurs qui sont photographiés pour nos offres d'emploi, qui enregistrent des témoignages vidéo pour Roularta.be/jobs, qui participent à des séances de brainstorming pour les campagnes de recrutement RH, qui figurent dans le film d'entreprise du groupe... »

Conclusion : le département RH de Roularta est un département dynamique.

KDN : « Nous travaillons en effet avec une équipe enthousiaste. Le département RH travaille dur, mais on y rit aussi souvent de bon cœur. Le côté passionnant des RH est que vous êtes au courant de tous les mouvements au sein de l'entreprise et que vous avez de nombreux contacts. »



Directrice RH Katrien De Nolf : « Nous voulons continuer à exploiter les atouts d'une entreprise familiale dans notre politique du personnel. »

Cinq femmes investies d'un rôle clé

Une description de fonction est un outil caractéristique pour un département RH. Ci-dessous : la description de fonction de cinq collaboratrices du département RH de Roularta.



Petra Wauters :
Coordinatrice
Administration des Salaires

Responsable de la cellule Administration des Salaires. Se charge du paiement des salaires et des rémunérations des collaborateurs dans les temps et assure une approche cohérente en matière de rémunérations et avantages. Point de contact du département RH en cas de rachats et responsable de la communication avec les inspecteurs sociaux et les inspecteurs de l'ONSS. Représentante de l'employeur au conseil d'entreprise et au Comité pour la Prévention et la Protection au Travail. Etablit le budget annuel du personnel.



Rachel Coghe :
Collaboratrice
Salaires

Soutient le département Recrutement & Sélection. Évalue les CV entrants et invite les candidats à une sélection. Gère, pour le département Salaires, l'administration quotidienne des salaires d'une série de sociétés. Au sein de son département Salaires, se charge de négocier le contrat lors de l'entrée en fonction d'un nouveau membre du personnel. Suit de près la législation sociale afin de garantir une administration correcte des salaires.



Kathy Corneille :
Coordinatrice
Recrutement & Sélection

Responsable du Recrutement et de la Sélection. Gère la planification et le recrutement du personnel. Responsable de la procédure de recrutement et de sélection de nouveaux collaborateurs et du suivi de leur carrière. Assure l'accompagnement de carrière des employés (nouveaux et anciens). Assure le suivi de la politique d'intérim et est responsable des stages, de la collaboration avec les écoles et des jobs étudiants.



Hilde Vanhaelewyn :
Support RH

Soutient le département Recrutement & Sélection et le département Formations. Dirige la communication interne et est la force administrative générale du département.



Petra De Roo :
Assistante
Sociomédicale

Travaille tant pour le département RH que pour le service Prévention. Responsable du volet médical et social : planifie les examens médicaux et les vaccinations contre la grippe. Dispense les premiers soins médicaux, assure le suivi de l'absentéisme pour cause de maladie, accompagne les collaborateurs malades de longue durée et s'occupe de tout ce qui est lié aux accidents de travail. Gère les petites attentions. Élabore, avec le service Prévention, des projets sur le bien-être. Suit l'actualité RSE et la transpose dans un rapport sur le développement durable.

Touchpoint

Les chiffres du personnel

Combien de collaborateurs travaillent pour Roularta ? Une estimation chiffrée :

En équivalents temps plein :

NOMBRE MOYEN DE TRAVAILLEURS EN 2013*

2749

Nombres par pays au 31/12/2013 :*

Belgique : **1802** équivalents temps plein
France : **798** équivalents temps plein
Autres : **91** équivalents temps plein

*Joint-ventures incluses proportionnellement.

Nombres par site en Belgique :

Siège principal Roularta +
Accent Business Park : **977**
Brussels Media Centre
(BMC, les rédactions) : **246**
Régie publicitaire (Zellik) : **101**
Bureaux régionaux, y compris Louvain-la-Neuve
(= Euro DB) et Schoten (= Trends Top) : **282**

Ouvriers : **428**
Employés : **1178**
Femmes : **702**
Hommes : **904**
Néerlandophones : **1460**
Francophones : **146**

Nombres auprès des joint-ventures (incluses proportionnellement) :

Groupe Bayard : **105** équivalents temps plein
MEDIALAAN : **322** équivalents temps plein
Autres : **57** équivalents temps plein

Le temple du Vif/L'Express

Christine Laurent, Rédactrice en Chef du Vif/L'Express, scrute chaque élément de son magazine dans les moindres détails en sachant pouvoir s'appuyer sur ses collaborateurs. « Les articles arrivent au goutte à goutte, je relis absolument tout. Chaque article qui reçoit mon approbation quant au fond part au secrétariat de rédaction pour une deuxième lecture. Je regarde aussi les photos, avec le journaliste et le graphiste. L'article me revient toujours après mise en pages. Le mardi est également le jour où j'écris mon édito et je tiens beaucoup à l'avis de mes deux rédacteurs adjoints. » Avec la réunion de rédaction à 12h, les mails urgents et les échanges multiples et continus, la journée file. « J'ai la chance d'avoir autour de moi des journalistes très réactifs et une équipe consciencieuse. Je me vois un peu comme le gardien du temple, cherchant à préserver une cohérence par rapport à notre projet rédactionnel. »



Entre Le Vif et L'Express

Gérald Papy, Rédacteur en Chef Adjoint du Vif/L'Express, gère l'info internationale et donc la collaboration avec la rédaction de L'Express à Paris qui boucle le lundi soir. « Nous avons connaissance des sujets le jeudi précédent et piochons ceux qui nous intéressent dans le domaine de la culture, de l'international et de l'économie. Les textes demandés arrivent déjà le lundi après-midi mais l'essentiel nous parvient le mardi matin. Après lecture, ils passent chez Michèle Audrit pour ce qui est de la culture et au secrétariat de rédaction. Il ne suffit pas de recevoir les textes : il faut procéder à des coupures ou créer de nouveaux encadrés en fonction de l'actualité, 'belgiciser' pour tenir compte de notre lectorat... Mes contacts avec le bureau de Paris sont évidemment très réguliers, notamment pour discuter de dossiers à plus longue échéance ou de grandes interviews. »



Janvier 13/01 Nouveau format et nouvelle mise en pages pour Steps.

A day at Steps



Kathleen Bogaert et Nina Tack

Le magazine lifestyle Steps fêtera son 20^e anniversaire en 2014. Mais il a déjà fait un grand pas en avant en 2013 : Steps s'est érigé en revue de référence pour les hommes et les femmes modernes. Et ce, gratuitement, chaque mois. D'un deadline à l'autre : une journée chez Steps, le pied sur l'accélérateur.

8:26

La rédaction compile chaque mois les actualités lifestyle les plus en vogue qui paraîtront dans les 16 éditions du magazine. Le maître mot ? La planification, car les délais sont serrés. Les premières éditions seront bouclées ce soir. Il est donc grand temps de finaliser les derniers articles des pages nationales et régionales. Les titres sont adaptés, le rédacteur final corrige les dernières fautes de langue et un article supplémentaire doit être rédigé en toute hâte.

9:19

Les pages de Steps Deluxe partent aussi dans les bureaux régionaux aujourd'hui... L'éditrice Kathleen Bogaert vérifie le tout une dernière fois. Le service de maquette attribue l'espace rédactionnel et publicitaire aux différentes pages pour chaque édition. Les bureaux régionaux donnent alors leur feedback quant au placement des publicités locales. Retour à Roulers, où la maquette finale est contrôlée à nouveau. « Nous visons un mélange idéal entre rédaction et publicité. Nous veillons également à ce que chaque annonceur soit placé de manière optimale », insiste Kathleen.



Bart Casteleyn et Kathleen Bogaert



14:02

La réunion de rédaction hebdomadaire a lieu le mercredi. Avec Kathleen, la rédaction définit le contenu des prochains numéros de Steps et de Steps Deluxe. Les éditions précédentes sont évaluées, on évoque le feedback des commerciaux et la planification pour les prochains mois est aussi à l'ordre du jour. Steps fêtera ses 20 ans en 2014. Le coordinateur de rédaction Bart Casteleyn explique : « La couverture de l'édition anniversaire est pratiquement prête et le numéro fera la part belle à de nombreuses actions. »

15:20

Steps est aussi particulièrement actif en ligne : site Web, Facebook, Twitter, Instagram et Pinterest... La rédaction poste dès que possible les tendances les plus étonnantes, les conseils les plus pratiques et les actualités lifestyle les plus récentes sur le Web. Toute personne inscrite à la newsletter reçoit chaque semaine un aperçu des articles les plus appréciés et les plus lus de Steps.be. Les utilisateurs d'iPad ont accès aux 16 éditions de Steps grâce à l'application gratuite. Ils peuvent consulter le tout nouveau numéro chaque premier samedi du mois.

18:50

Les éditions sont prêtes pour l'impression. Au service Prépresse, les pages sont minutieusement contrôlées pour la dernière fois. Les publicités sont passées au crible. La rédaction les vérifie aussi. « C'est le moment ultime. Comme nous réalisons nous-mêmes la mise en pages, nous gardons le contrôle sur tous les aspects. Et c'est nécessaire, car il y a toujours bien une photo ou un chapeau décalé », explique Bart. La maquette finale est la dernière étape permettant de rectifier d'éventuelles erreurs. Rien n'est laissé au hasard chez Steps.

Février Roularta Media lance une nouvelle campagne d'image de marque.

« Notre image de marque ? Qualité »

Selon Philippe Belpaire, General Manager de la Régie Publicitaire, Roularta a trop longtemps porté l'étiquette d'« imprimé ». Cette image de marque doit être ajustée. « Nos magazines sont des marques fortes qui diffusent leur contenu par le biais d'une diversité de canaux. »

Malgré la tendance baissière du marché publicitaire depuis quelques années, Philippe Belpaire porte un regard satisfait sur 2013. Jamais auparavant Roularta n'avait généré autant de revenus publicitaires en ligne : la publicité sur Internet a augmenté de 24%. « Nous devons cette croissance aux investissements réalisés dans notre newsroom en ligne », affirme le general manager de Roularta Media. « La garantie d'un flux continu d'informations jour après jour attire de nombreux internautes qui visitent un plus grand nombre de pages. Et en tant que régie publicitaire, nous pouvons commercialiser ce nombre croissant de pages consultées sur le marché publicitaire. »

De nouveaux business models

Roularta a imaginé de nouveaux *business models* pour commercialiser

ses marques médias auprès des annonceurs. Les événements hautement rentables liés, par exemple, aux marques Trends-Tendances/Trends et Data News gagnent ainsi en intérêt. Le *lead generation* est un autre modèle qui a le vent en poupe.

« Roularta a toujours été davantage un fournisseur d'abonnements que de ventes au numéro », explique Philippe Belpaire. « Nous disposons, de ce fait, de larges bases de données de lecteurs et d'inscrits à nos newsletters. Nous connaissons leur comportement et leur profil. Nous avons regroupé ces bases de données en fonction d'une série de domaines d'intérêt. Nous envoyons plusieurs fois par mois une newsletter aux personnes qui ont accepté que leur adresse électronique soit utilisée par des tiers. Ces newsletters

contiennent des dossiers susceptibles de les intéresser personnellement. Nous demandons au lecteur de s'enregistrer avant d'avoir accès à ces dossiers. Cela nous permet de cibler à nouveau leurs intérêts. Nous transmettons les données de tous les *leads* qu'un dossier particulier a attirés à l'annonceur qui a participé au dossier en question. Cette méthode de *lead generation* a généré plus d'un million d'euros de chiffre d'affaires en 2013. »

Le groupe a également élaboré d'autres *business models* sur le marché des lecteurs. « Les *line extensions* sont, par exemple, en nette progression : nous développons tout ce que nous pouvons offrir à nos clients moyennant paiement en passant par nos titres, que ce soit des livres, des DVD ou des CD. Nous avons

même récemment lancé des offres de croisières dans Knack. Nous cherchons continuellement des moyens de récupérer les revenus récurrents classiques qui s'émiettent », poursuit Philippe Belpaire.

Meilleur élève de la classe

Malgré la crise qui touche le secteur, les magazines de Roularta ont enregistré des chiffres CIM relativement bons en septembre 2013.

PHILIPPE BELPAIRE : « Les chiffres de certains de nos titres continuent de grimper, oui. Trends-Tendances/Trends enregistre plus de 10% de hausse en diffusion nette et Je vais Construire & Rénover/Ik ga Bouwen & Renoveren dépasse même 25%. Nos grands titres d'actualité – Le Vif/L'Express/Knack et Sport/Foot Magazine/Sport/Voetbalmagazine – se

maintiennent bien grâce à notre politique d'abonnements. Les éditeurs qui ont plutôt opté pour une stratégie de vente au numéro subissent bien plus de pressions. D'après les chiffres CIM, nous sommes le meilleur élève de la classe. Cela dit, c'est après des années d'efforts que l'on gagne la fidélité des abonnés. Il faut trouver les bonnes actions mail direct et les bons incentives. Proposez une tablette à la souscription d'un nouvel abonnement et vous verrez le taux de réponse augmenter à la seconde. Pour préserver le fichier d'abonnés, nous proposons aussi des actions de fidélisation comme Vif Club et Knack Club. »

Quelle image de marque a Roularta à l'extérieur ?

PB : « La perception chez les annonceurs est que notre portefeuille de

magazines nous met au top absolu des marques de qualité, avec des groupes cibles au pouvoir d'achat élevé. Nous garantissons à nos annonceurs une grande portée. Ici encore, notre politique d'abonnements est un atout majeur. Notre couverture nationale est une autre carte à jouer. Tous les magazines paraissent en deux langues. Les annonceurs savent, en outre, que nous cherchons continuellement de nouveaux produits pour le marché publicitaire. Il y a quelques années, notre régie a mis sur pied la cellule 'la Fabrique à Idées', qui produit des solutions sur mesure pour le marché publicitaire. Nous jouissons aussi d'une image de fiabilité et de qualité auprès de nos lecteurs. Un contenu intéressant, riche et à haute valeur ajoutée. Nous sommes des magazines de fond et d'approfondissement. A travers nos marques



Philippe Belpaire : « D'après les chiffres CIM, nous sommes le meilleur élève de la classe. »

médias, nous canalisons l'énorme flux d'informations dans lequel l'arbre peut cacher la forêt. »

« Nos magazines sont des marques fortes qui diffusent leur contenu par le biais d'une diversité de canaux. »

Valeur ajoutée pour les lecteurs

Quels projets sortent des cuisines de la Fabrique à Idées ?

PB : « Trois projets à succès me viennent à l'idée. Ils sont les fruits d'un brainstorming avec le Club Med. Le point de départ a été la parution d'un Weekend Black de poche pour lequel nous avons envoyé un journaliste sur place. Il a séjourné pendant une semaine dans un village Club Med et tenait un petit journal dans lequel il écrivait ses impressions. Nous avons envoyé ce carnet de voyage avec Knack. Une deuxième action consistait à publier

un Weekend Black spécial tout en blanc, pour faire suite à l'ouverture d'un nouveau village de sports d'hiver du Club Med, en Italie. Enfin, le troisième projet coïncidait avec l'ouverture d'un village Club Med en Turquie. Pour l'occasion, les abonnés de Trends-Tendances et de Trends ont eu droit à un numéro pourvu d'un dos droit et d'une double couverture avec un rabat s'ouvrant sur les luxueux villages du Club Med en Turquie. Club Med a constaté une hausse de fréquentation de son site Internet et une augmentation des ventes après chacune de ces actions. Un bel exemple d'action créative et efficace. »

Comment réagissent les rédactions à de telles initiatives ?

PB : « Si les annonceurs proposent leurs propres idées et que celles-ci apportent un contenu à haute valeur ajoutée aux lecteurs, les rédactions sont toujours prêtes à leur prêter une oreille attentive et à étudier la manière d'atteindre un partenariat complet entre annonceur, régie et rédaction. Pensez à plusieurs enquêtes réalisées avec les rédactions et de concert avec un annonceur. L'enquête sur le Belge et son argent, par exemple, réalisée en collaboration avec la banque BKCP et dont Le Vif/L'Express/Knack et Trends-Tendances/Trends ont publié les résultats. Les rédactions sont toujours très enthousiastes pour ce genre

de travail, car les reportages qui y sont liés sont journalistiques et impartiaux. »

L'étiquette « imprimé » Quels points Roularta peut-il encore travailler pour son image de marque ?

PB : « Nous devons mettre la Fabrique à Idées encore plus en avant, montrer toujours plus que notre régie est créative, innovante et cross-média. J'aimerais insister sur ce concept de cross-média. Le groupe porte depuis trop longtemps l'étiquette *d'imprimé*. Nos magazines sont des marques fortes qui diffusent leur contenu par le biais d'une diversité de canaux : papier, tablettes, smartphones, événements... A l'avenir, nous devons insister dans la presse spécialisée sur le fait que nous sommes très évolués sur le plan numérique. Nous avons également lancé des abonnements exclusivement numériques. Les chiffres sont encore dérisoires par rapport au nombre colossal d'abonnements papier, mais ils ne font qu'augmenter. C'est un public additionnel que nous touchons ainsi. Il ne s'agit pas de cannibaliser les abonnés papier existants. Les abonnements numériques atteindront peut-être 10% de la portée totale des magazines dans quelques années. Nous ne devons pas avoir peur des tablettes et des smartphones. Ces nouveaux canaux de communication sont des opportunités, bien plus que des menaces. »

2012 a connu une période houleuse au sein de la rédaction de Knack, navire amiral du groupe, lorsque Rik Van Cauwelaert et Koen Meulenaere sont partis. Les réactions ont fusé sur les médias sociaux. Cet événement a-t-il eu des répercussions sur l'image de marque de Roularta ?

PB : « Il est possible qu'à court terme, cet événement ait poussé quelques lecteurs et abonnés à tourner le dos au magazine. Je me demande d'ailleurs s'ils n'y sont pas déjà revenus. La rédaction au grand complet met tout en œuvre pour proposer, chaque semaine, des informations approfondies et de qualité dans différents domaines : politique, culturel, économique, sportif. Je pense que Knack peut être fier du chemin parcouru en 2013. Outre ces piliers classiques, une attention particulière a été consacrée à de grands thèmes de société. Selon les derniers chiffres d'abonnements, nous pouvons de ce fait poursuivre notre route sur le marché des lecteurs avec une belle croissance. »

Light users et heavy users A quel point la diversité des magazines du groupe Roularta est-elle importante ?

PB : « Au plus haut point. Cette diversité permet de répartir les risques sur différentes plateformes médias. Roularta est devenu un groupe entièrement axé sur le cross-média,

avec d'importants intérêts dans la télévision commerciale et la radio en Belgique. Avec des marques fortes comme De Zondag, De Streekkrant et Steps, Roularta occupe également la place de leader du marché en Flandre en matière de presse gratuite. Nous disposons, en outre, de Krant van West-Vlaanderen, un journal local très solide et incontournable dans cette région. Notre éventail de magazines de haute qualité est unique : des magazines généralistes comme Le Vif/L'Express/Knack aux revues financières comme Trends-Tendances/Trends, en passant par un magazine sportif, des mensuels forts comme Je vais Construire & Rénover/Ik ga Bouwen & Renoveren, Plus Magazine et Nest. Levif.be et Knack.be font partie des sites d'information les plus consultés en Belgique. Si les choses vont moins bien dans un segment en particulier, nous le compensons dans un autre. »

En 2013, vous avez participé lors du séminaire Rethinking Marketing à un débat ouvert organisé après la sortie du livre « La publicité : morte ou vivante ». Selon vous, en quels termes la publicité est-elle toujours vivante ?

PB : « Fons souligne la corrélation entre les médias classiques et les nouveaux médias. Les entreprises

RIEN DE TEL QU'UNE PUBLICITÉ PLACÉE DANS UN MÉDIA CIBLÉ. TOUT LE CONTRAIRE DE CELLE-CI...

Car, dans le publicité pour un produit de jardin dans Le Vif/L'Express, ce n'est pas seulement le titre qui peut attirer l'attention, mais aussi le contenu. En effet, les annonces de jardin sont publiées dans les pages de jardinage. C'est pourquoi Roularta Media vous offre une large palette de solutions créatives, à la fois utiles et efficaces, pour **garantir votre campagne toute l'attention qu'elle mérite.**

Le Vif/L'Express, Knack, Trends-Tendances, Trends, Sport/Focus Magazine, Sport/Weekendmagazine... autant de magazines dans lesquels les lecteurs peuvent encore se retrouver. C'est pourquoi Roularta Media vous offre une large palette de solutions créatives, à la fois utiles et efficaces, pour **garantir votre campagne toute l'attention qu'elle mérite.**

Plus une attention ciblée, sur le site www.roulartamedia.be et découvrez toutes nos propositions. Le numéro 02 247 61 11

Roularta Media
Attention guaranteed.

Notre éventail de magazines de haute qualité est unique.

qui parviennent à utiliser ces deux types de médias prouvent qu'elles peuvent lancer une marque forte sur le marché. Les médias sociaux permettent la communication sur votre marque, mais vous n'y touchez que les *heavy users*, ceux qui ont déjà fait un pas vers votre marque. Pour croître, vous devez aussi convaincre les *light users*, ce qui passe par les médias classiques : télévision, radio, journaux, affiches, cinéma. Il convient de combiner les approches, pas de les opposer. »

Touchpoint

Etroitement liés

Réforme des activités de vente du département « immo » de la Presse Gratuite.

Karl Odent, Directeur Classifieds : « Nous voulons trouver un lien fort entre les clients de l'immobilier et notre équipe commerciale. Notre équipe était auparavant organisée sur la base d'une approche purement géogra-



phique. Même si cette formule s'avérait fructueuse depuis des années, nous ressentions le besoin d'améliorer encore le contact avec le client dans un marché toujours plus complexe. Le profil du client correspond maintenant parfaitement au profil de

l'account manager, et inversement. Les clients disposant de plusieurs sites et assumant différentes responsabilités sont donc liés à un account manager qui sait parfaitement déchiffrer leur dossier.

Le but est de créer la bonne proposition sur mesure. Après cette réforme, Roularta Real Estate met

en œuvre une approche à 360° pour le secteur immobilier. »

Roularta
Real Estate

Février 21/02 Un nouveau stand pour Je vais Construire & Rénover.

A day at Je vais Construire



Que Batibouw soit le temps fort de l'année pour le magazine Je vais Construire & Rénover est une lapalissade. Chaque exposant est, en effet, un annonceur possible et chaque visiteur est, en outre, un lecteur potentiel. Batibouw participe donc au succès du magazine, d'un point de vue tant contenu que commercial.

10:00

Rédacteur en chef chevronné s'il en est, Eric Cloes sait pertinemment par où il doit commencer : une visite à l'espace presse. Il n'y trouve pas seulement les dossiers de presse de chaque exposant, mais il croise aussi d'autres collaborateurs de la rédaction. « Nous avons réparti entre nous toutes les invitations pour pouvoir nouer le plus de contacts possible avec les responsables presse et marketing. Nous pouvons ainsi élargir notre réseau, tout en nous présentant aux exposants. Cela rend le contact nettement moins impersonnel, ce que j'estime très important. »

11:15

Les collaborateurs de Pamaflex accueillent Eric Cloes à bras ouverts. Ils lui montrent leur maison passive en béton préfabriqué, dans laquelle l'isolation est déjà installée. Sur le chantier, il ne reste qu'à construire un mur extérieur. Eric : « La complexité a pris une ampleur considérable dans la construction. Les gens ont donc besoin de plus d'informations. Peut-être est-ce là une des raisons de notre succès. Le fait que, pour des raisons financières, les gens hésitent plus et plus longtemps avant de prendre une décision, participe certainement aussi à nos bons chiffres. »



Eric Cloes



12:30

La domotique est une autre tendance qui gagne de plus en plus d'intérêt. « Commanderons-nous, à l'avenir, notre maison à distance grâce à un smartphone ? Nous ne le savons pas encore. Une chose est sûre : avec Je vais Construire & Rénover, nous jouons toujours sur les tendances de demain. C'est la raison pour laquelle j'ai choisi, il y a sept ans, de mettre en avant une architecture moderne et de qualité. Nous attachons aussi une grande importance aux nouvelles informations techniques. Nous nous concentrons sur une niche, mais nous y sommes les meilleurs. »

13:00

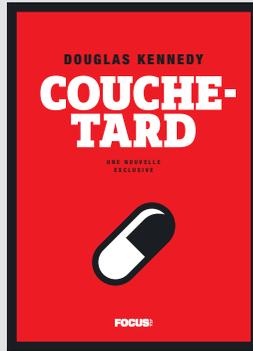
C'est l'heure d'une conférence de presse. Recticel Insulation présente aujourd'hui ses nouveaux panneaux d'isolation. « Ces conférences de presse sont naturellement idéales pour collecter des informations, mais le contact avec des collègues d'autres médias est également très important. Logique : Je vais Construire & Rénover s'est forgé une réputation forte et je peux, par exemple, en tant que spécialiste, commenter le secteur de la construction à la radio ou à la télévision. C'est ici que je noue les contacts qui assurent cette visibilité supplémentaire à notre magazine. »

14:00

Promenade dans les propres stands. Eric : « Pour Batibouw, nous mettons les bouchées doubles à tous les niveaux. Dans notre magazine, nous abordons toutes les nouveautés par palais, ce qui équivaut à près de 150 articles. Le magazine est également vendu avec le guide officiel de Batibouw, ce qui nous permet de toucher un nouveau public. Nous déployons aussi beaucoup d'efforts sur notre site Web : pendant le salon, deux journalistes se chargent des interviews et de glaner les nouveautés. Nous compilons tous les jours ces informations dans une newsletter. »

Touchpoint

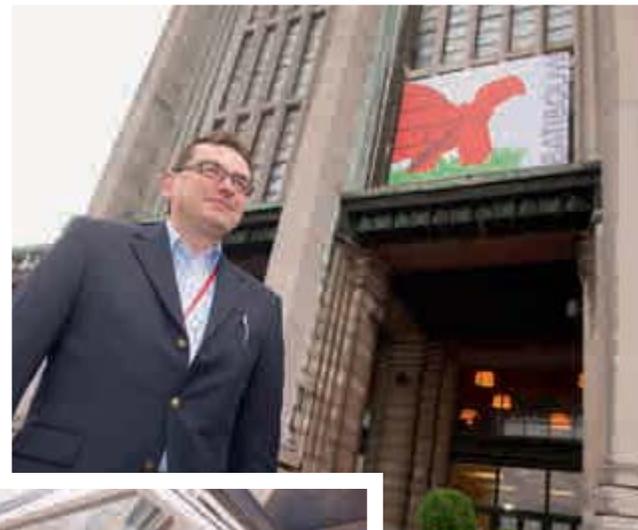
Le meilleur moment Focus de 2013 ?



Laurent Raphaël, Rédacteur en Chef de Focus Vif : « En mars, l'auteur américain Douglas Kennedy a écrit une nouvelle exclusive pour Focus Vif. Un sommet à retrouver sur notre site Internet. »



Stefaan Werbrouck, Rédacteur en Chef de Knack Focus : « Notre interview exclusive de David Lynch pour laquelle nous avons pu envoyer un de nos propres photographes dans la maison du réalisateur, à Los Angeles. Le résultat est donc 100% Focus. »



14:30

La collaboration avec Velux est un bel exemple de partenariat qui a vu le jour grâce aux contacts qu'Eric Cloes noue depuis des années. « Avec ce spécialiste des fenêtres de toit, nous publions dans notre magazine huit minidossiers sur la rénovation du grenier que les lecteurs peuvent collectionner. Velux sponsorise ces dossiers et gagne ainsi en visibilité. Et inversement, notre magazine gagne aussi en visibilité dans les magasins Velux. »

15:30

Encore un petit tour chez Renson, qui présente en primeur le système de ventilation E. Eric : « Ce qui nous importe surtout, c'est de pouvoir proposer la bonne information au bon moment aux bonnes personnes. En ce sens, j'apprécie le soutien de Roularta dans la recherche de ce public au travers, par exemple, d'actions qui mettent les lecteurs du Vif/L'Express et de Trends-Tendances en contact avec Je vais Construire & Rénover. L'équipe professionnelle, cohérente et motivée de Roularta participe, par la force de son travail, chaque jour au succès de notre magazine. »

Touchpoint

Plus de magazine dans le journal

01/02 Un nouveau layout pour Krant van West-Vlaanderen.

Eddy Brouckaert, Directeur Général de Krant van West-Vlaanderen : « Nous avons choisi d'utiliser de nouvelles polices de caractères, de grossir certains titres, de regrouper les nombreuses courtes dépêches et de mettre en évidence un sujet plus étoffé sur chaque page conjointe. Sans oublier la revalorisation des nombreuses photos qui sont notre marque de fabrique par excellence. D'une part, nous avons effectué ces changements car nous gardons un œil sur le marché et, d'autre part, nous exploitons la qualité et les connaissances de la maison avec Birgit van Brabander, qui se charge du layout de KW depuis 8 ans. » Birgit Van Brabander (Bureau Graphique) : « Pour KW, j'ai créé un look moderne, qui ressemble plus à un magazine en ajoutant plus de blancs, ce qui est en fait exceptionnel pour un journal. Les énormes blocs de texte sont désuets. Les lecteurs préfèrent lire différents textes courts avec, de temps en temps, une interview ou un article plus léger et agréable par souci de diversité. » « Krant van West-Vlaanderen se profile donc comme un supplément de lecture avec les meilleurs reportages de De Weekbode, Het Wekelijks Nieuws, De Zeewacht et des Kortrijks Handelsblad et Brugsch Handelsblad, des dossiers uniques et des nouvelles rubriques, dans lesquels le lifestyle et le tourisme trouvent aussi leur place », conclut Eddy Brouckaert.

Krant van West-Vlaanderen dans son ensemble (édition urbaine locale, Sport West et Krant van West-Vlaanderen) **paraît depuis le 6 décembre 2013 dans un tout nouveau layout.**



Presse Gratuite à la carte

26/02 Centralisation de la Presse Gratuite de Mol, Herentals et Turnhout.

La Flandre



Ci-dessus, un aperçu géographique des bureaux de la Presse Gratuite.

- **Flandre occidentale :**
Bruges, Roulers, Knokke
- **Flandre orientale :**
Alost, Saint-Denis-Westrem
- **Anvers :**
Anvers, Turnhout
- **Brabant flamand :**
Haasrode/Heverlee, Hal, Zellik
- **Limbourg :**
Hasselt

10 collaborateurs parlent de l'image de marque de Roularta

- **Daisy De Turck, Communication Assistant.** « Le message de notre département communication doit satisfaire aux mêmes exigences élevées en matière de qualité que nos produits. Le fait que notre baseline soit 'Attention guaranteed' ne doit rien au hasard. »
- **Sandra Seghers, Director Classifieds & Internal Sales.** « L'enthousiasme typique à la Flandre occidentale se ressent chez chaque collaborateur. »
- **Mireille De Braekeleer, Account Director Lifestyle.** « De par la puissance de nos abonnements, nous offrons aux annonceurs la certitude qu'ils recherchent. »
- **Alex Coene, Channel Manager Canal Z/Kanaal Z.** « Grâce aux différentes plateformes, Roularta a un lien étroit avec le tissu social dans notre société. Nous offrons la stabilité dans un contexte en évolution rapide. »
- **Patrick Rutgeerts, Account Manager ICT.** « Nous cherchons toujours à instaurer une collaboration à 360° à travers laquelle l'imprimé, Internet, l'événementiel et la télévision sont combinés. »
- **Kevin Ayeni, Account Director Digital.** « Que j'aie des amis ou des prospects devant moi, je ne peux pas tarir d'éloges sur l'ambiance de travail, les collègues ou l'investissement au travail chez Roularta. »
- **Ismaël Colen, Account Manager Finance.** « L'atout majeur de Roularta ? Son côté darwiniste. S'arrêter c'est reculer. »
- **Diana De Cat, Director Communication & Research.** « Roularta s'est construit une image de marque solide en défendant sans relâche des valeurs comme l'honnêteté, la confiance et le courage. L'entreprise puise ses forces dans une approche pragmatique et un feeling commercial, basés sur un bon sens pondéré. »
- **Myra Nurski, Account Manager Fashion & Beauty.** « Je suis extrêmement fière de notre équipe solide, dans laquelle l'esprit d'équipe est un facteur indispensable. »
- **Valerie Vandermersch, Account Manager Garden & Living.** « Malgré la pression, nous ne faisons jamais de concessions sur la qualité. »

Mars 21/03 Roularta arrive à un accord avec Natixis pour la reprise de Coface Services Belgium.

Pour plus d'informations

En plus d'être une entreprise média classique, Roularta est aussi un fournisseur d'informations commerciales. L'alliance entre Coface Services Belgium, en l'occurrence Euro DB, récemment repris, et Trends Top confère à Roularta un rôle de premier plan dans le marché. Pour plus d'informations : entretien avec Tommy Browaeys, Editeur Adjoint de Trends Top.

Trends Top prouve sa valeur depuis 35 ans déjà. L'acquisition d'Euro DB par Roularta, en 2013, a fait du groupe un acteur incontournable sur le marché de l'information commerciale. Tommy Browaeys, Editeur Adjoint de Trends Top, est responsable du développement du produit, du marketing, de la communication et des partenariats. Il définit les lignes directrices, conjointement avec l'éditrice Lieve De Sitter et l'éditrice des magazines B2B Miranda Keuters. Tommy nous explique comment Trends Top a réussi à se réinventer, l'année passée.

Trends Top est-il un peu un « cas à part » pour Roularta ?

TOMMY BROWAEYS : « Ce n'est pas un magazine et, jusqu'il y a peu, le lien entre Roularta et l'information commerciale n'était pas toujours évident pour beaucoup de personnes. Roularta est pourtant présent depuis 35 ans sur ce marché. Trends Top – un nom qui en dit long – est né d'une liste

annuelle des plus grandes entreprises. Des coordonnées, des personnes de contact et bien d'autres informations s'y sont ajoutées au fil du temps de sorte que Trends Top devienne un immense outil de marketing direct. Depuis, une équipe fixe de quinze personnes mène la barque. Elle assure la qualité des bases de données et assiste l'équipe commerciale, composée de douze personnes. »

D'annuaire d'entreprises à outil de travail en ligne Vous avez dû changer la perception selon laquelle Trends Top était d'abord un annuaire d'entreprises. Comment vous y êtes-vous pris ?

TB : « L'année 2001 a été un tournant important : nous avons ouvert le chapitre 'en ligne'. D'annuaire d'entreprises, nous avons alors plus clairement mis le cap sur l'information en ligne, qu'elle soit financière ou commerciale. Nous avons beau-

coup insisté sur ce changement, ces dernières années. Dans notre communication, mais aussi par le développement de nouveaux outils en ligne qui donnent à Trends Top une utilité encore plus pratique. »

Par exemple ?

TB : « Trends Top est alimenté par deux sources : les sources officielles et les informations des entreprises que l'on ne trouve pas auprès de ces instances officielles. Trends Top fait principalement la différence avec ces informations des entreprises. Nos clients peuvent, en outre, intégrer eux-mêmes des données au site (des classifications, des informations clients et des commentaires personnels ou autres) qu'ils sont les seuls à pouvoir consulter. Trends Top devient ainsi une plateforme CRM en tant que telle. Beaucoup d'entreprises ne connaissent pas leurs clients (potentiels). Et dans le client idéal se cache le prospect idéal. Chargez vos

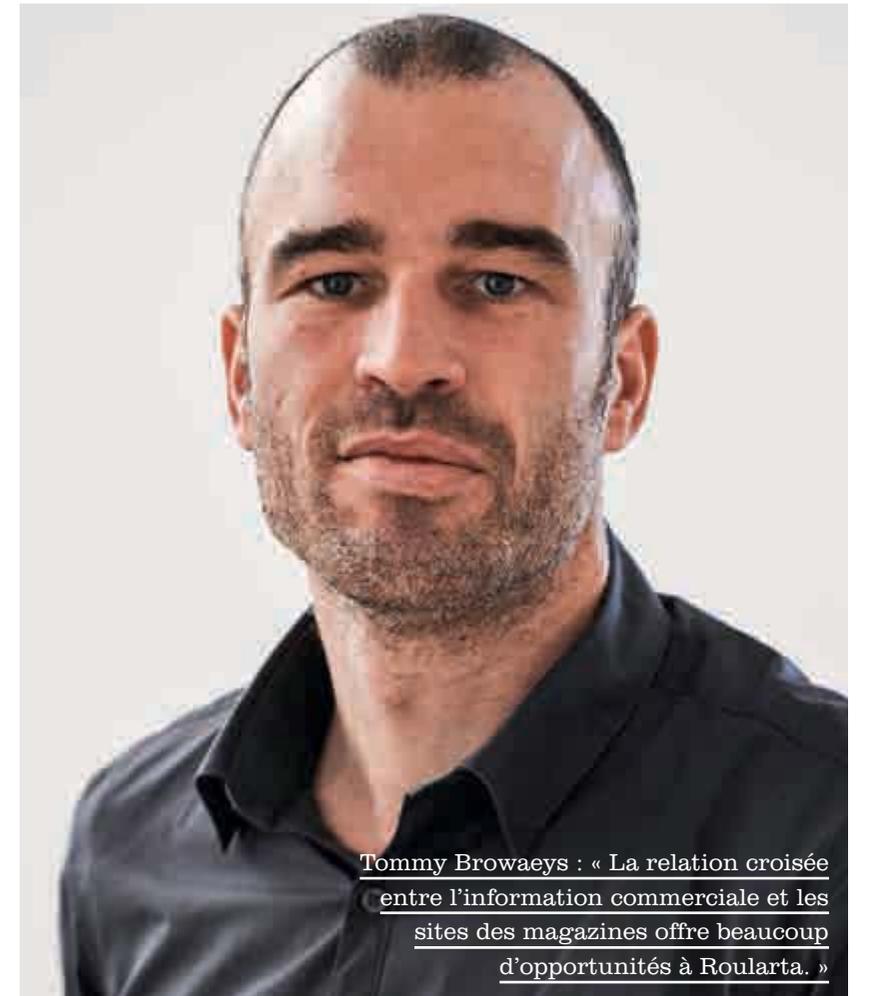
propres clients, associez-les à Trends Top et vous obtiendrez une parfaite image de votre clientèle. Vous pourrez ensuite projeter ces données sur des entreprises similaires. L'idéal pour identifier les régions ou les secteurs dans lesquels de nouvelles opportunités commerciales s'offrent à vous. »

Les entreprises sont-elles ouvertes à ce genre d'actions ?

TB : « De plus en plus. Les entreprises réalisent que Trends Top n'est pas seulement une source d'informations, mais aussi un outil de travail utile. En 2008, la prospection n'était pas en tête des priorités. Logique : les affaires tournaient encore bien. Les clients appelaient. Les entreprises prennent maintenant conscience qu'il faut y attacher plus d'importance. Un membre de notre équipe est même responsable à plein temps de la prestation de formations – gratuites – pour les utilisateurs, précisément pour apprendre aux entreprises la meilleure manière d'utiliser les possibilités que Trends Top leur propose. »

Renforcement réciproque Que représente la collaboration entre Trends Top et Euro DB ?

TB : « La reprise d'Euro DB s'inscrit parfaitement dans notre volonté de développer notre offre d'information financière. L'interaction avec l'équipe de Burt Riské, General Manager d'Euro DB, est excellente. Nous épluchons, par exemple, chaque jour le Moniteur belge afin de compléter nos informations au quotidien. Cela nous permet d'actualiser Trends Top et d'en informer nos clients grâce à notre service d'alerte. Les entreprises peuvent ainsi anticiper les conséquences des changements. Via Euro DB, nos clients peuvent recevoir des informations financières encore plus détaillées concernant des entreprises et même des indépendants ou des entreprises individuelles, mais aussi des rapports d'entreprises étrangères. Avec Euro DB, nous avons donc internalisé



Tommy Browaeys : « La relation croisée entre l'information commerciale et les sites des magazines offre beaucoup d'opportunités à Roularta. »

une grande connaissance. Inversement, Euro DB exploite nos informations, comme les personnes de contact, pour leurs solutions sur mesure. Nous nous renforçons l'un l'autre. »

La répartition des rôles entre Trends Top et Euro DB est-elle toujours aussi claire pour les clients ?

TB : « Nous mettons à disposition un large éventail d'informations commerciales et financières via des formules *do-it-yourself* abordables. Sous le nom commercial B-information, Euro DB fournit des informations détaillées sur mesure. Quel que soit le besoin, nous avons toujours une réponse. La répartition des rôles est-elle

toujours claire ? Nous inventorions actuellement tous les aspects de l'offre de produits et y décelons continuellement les opportunités et les possibilités d'échanges fructueux, que nous déploierons ensuite. Trends Top et Euro DB ont, par ailleurs, déménagé à Evere en mars 2014, ce qui nous permet de travailler ensemble sous un même toit, en tant que pôle d'information commerciale de Roularta. »

Extra large Trends Top XL : une nouveauté remarquable

TB : « Nous souhaitons acquérir de nouveaux clients ou conforter les clients existants par un coût d'accès très bas

avec Trends Top XL. Pour 495 euros par an, vous recevez un identifiant sur Trendstop.be pour accéder à des informations concernant 400.000 entreprises, 650.000 personnes de contact et des outils pratiques comme Géo-Top (analyse de clients et recherche de prospects semblables), Top Personnel (composition de listes sur la base de paramètres propres), Benchmark (analyse concurrentielle) et le Service

« Quel que soit le besoin d'informations, nous avons toujours une réponse. »

d'alerte (messages automatiques lors de modifications importantes). Les clients peuvent aussi exporter plus de 2.500 leads de qualité sans surcoût. Ils bénéficient, en outre, d'un accès illimité à des rapports financiers et ils peuvent suivre l'évolution des notations ou de l'indicateur de santé financière, y compris des conseils de crédit et des benchmarks sectoriels. Pour ce faible prix, vous suivez donc de près vos concurrents, vos clients, vos prospects et l'ensemble de votre marché. »

Comment réagit le marché à ces nouvelles formules de login ?

TB : « Quelques chiffres suffisent à démontrer la réaction enthousiaste. Nous enregistrons 30.000 visiteurs par jour, le nombre de visiteurs spontanés est monté en flèche. La vente des identifiants a augmenté de 40% l'année dernière. Ces résultats sont dus à plusieurs facteurs : le tarif attractif, le besoin grandissant et enfin la force média de Roularta, à laquelle nous pouvons faire appel pour la communication et le marketing. »

Lien vers un article

Qu'avez-vous au menu des prochains mois ?

TB : « Pas mal de choses ! Nous voulons renforcer encore la relation croisée entre Trends Top et Euro DB afin d'augmenter leur nombre de clients. Et, bien sûr, nous pensons à développer de nouveaux produits. Nous voulons intégrer davantage encore Trends Top dans la zone de confort de l'utilisateur final. Trends Top souhaite passer du statut d'ouvrage de référence et d'outil CRM discret à celui d'élément à part entière des applications CRM. Et la demande est forte. Si nous devons jadis demander poliment aux développeurs de logiciels CRM d'écrire quelque chose, ce sont maintenant eux qui nous demandent s'ils peuvent programmer un *plug-in* pour intégrer plus rapidement nos informations. »

Et à quoi rêvez-vous ?

TB : « La relation croisée entre l'information commerciale et les sites des magazines offre beaucoup d'opportunités à Roularta. Nous pouvons faire le lien entre l'information commerciale et financière et les articles écrits sur l'entreprise en question dans Le Vif/L'Express ou Trends-Tendances, par exemple. Et ce n'est pas un point final, mais un nouveau départ. Car vous pourriez, à l'inverse, lire un article en ligne sur Belgacom par exemple, agrémenté d'un lien qui vous mène vers la fiche entreprise sur Trendstop.be, une analyse sur le secteur ou la région, l'historique des mandataires, un lien vers des articles dans Le Vif/L'Express, Trends-Tendances ou l'Initié de la Bourse ou vers un reportage sur Canal Z. Il existe déjà un lien vers les archives de Trends-Tendances, mais j'y vois un hors-d'œuvre. J'ai la profonde conviction que nous pouvons et devons aller bien plus loin. Car aucun autre éditeur belge ne dispose de cette combinaison unique d'autant de magazines dans des secteurs variés et d'une place aussi bien ancrée dans le monde de l'information commerciale. »



Touchpoint

Retour à ses anciennes amours

Le jour où Jörgen Oosterwaal est devenu rédacteur en chef de Knack (voir également ci-contre), il y a un an et demi, il est revenu là où sa carrière de journaliste avait commencé.

A l'époque de son premier papier pour Knack, Jörgen avait 23 ans et il était assistant à l'université. Par la suite, il a notamment travaillé pour *De Standaard*, *De Morgen* et *Humo*. Malgré ses nombreuses pérégrinations, il est resté un lecteur endurci de Knack pendant toutes ces années. « Ce magazine me plaît », confesse-t-il. « Le vaste spectre des sujets traités correspond tout à fait à la longue liste de mes centres d'intérêt. »

Mars 27 et 29/03 Knack et Le Vif/L'Express publient une édition verte.

A day at Knack



Jörgen Oosterwaal



Avec Gerry Meeuwssen

Rien de tel qu'un mardi pour faire un saut à la rédaction de Knack. Le mardi, le nouveau numéro sort tout juste des presses et la conception du suivant a déjà démarré. Le tout sous l'œil attentif de Jörgen Oosterwaal, Rédacteur en Chef.

9:00

Après avoir parcouru les journaux, Jörgen Oosterwaal termine ce qu'il a commencé la veille au soir : préparer la réunion de la rédaction qui a lieu tout à l'heure. « Le prochain numéro est déjà presque clôturé. Si savoir que nous gardons toujours suffisamment de matière sous le coude est rassurant, cela nous laisse aussi libres de changer nos plans en cours de semaine. J'aime me projeter. J'ai d'ailleurs noté de longue date que Facebook fêterait ses 10 ans le 4 février. Nous devons saisir ce genre d'occasions, car elles débouchent souvent sur une bonne idée de couverture. »

11:00

Entretien avec le coordinateur de la rédaction Gerry Meeuwssen sur l'offre « internationale ». Jörgen porte un regard critique sur les propositions. Une contribution est déjà confirmée : le portrait de trois Belges au Caire, par Joanie De Rijke. Un article sur l'odyssée de réfugiés éthiopiens, déjà paru dans le journal néerlandais *Trouw*, est mis de côté. Dirk Draulans vient demander à Jörgen s'il a le numéro de téléphone de Frank Beke, l'ancien bourgmestre de Gand. Sans succès. « Tu crois que je connais tous les socialistes ? », plaisante Jörgen. Un clin d'œil à son prétendu passé « de gauche ».



Ewald Pironet
et Ann Peuteman



Avec Guido Packolet



11:30

Une sonnerie annonce la réunion de la rédaction. Il n'est pas question d'un brainstorming interminable. Jörgen passe en revue tous les points à l'ordre du jour. Le cas échéant, les rédacteurs commentent brièvement leurs articles. De nouvelles idées émergent tout de même. Walter Pauli souhaite écrire un papier sur une tradition de longue date chez les socialistes flamands : l'exclusion de membres en cas de conflit interne. Aucun doute, les bons mots cinglants de Walter ont le don d'épater la galerie.

12:45

L'article de couverture de l'édition toute fraîche de Knack est bien accueilli. Signé Rutger Bregman, il fait écho à l'une de ses précédentes contributions sur la plateforme néerlandaise en ligne *De Correspondent*. Joël De Ceulaer félicite Jörgen d'avoir mis le sujet en exergue. Tandis que cinq rédacteurs se penchent sur les titres du prochain dossier ville, Jörgen relit quelques textes dans son coin. « Je ne vois pas d'inconvénient à rester avec mes journalistes, mais tout le monde a parfois besoin d'intimité. En relecture, le mode 'pilote automatique' est exclu. »

13:30

C'est l'heure des concertations individuelles. Stijn Tormans ouvre le bal : il présente à Jörgen un sujet que lui a soufflé un informateur. Dans la mesure où il s'agit d'un dossier très technique, Stijn demande comment s'y prendre au mieux pour la suite. Jörgen fait ensuite appel à toute sa diplomatie et sa franchise pour faire part à Ann Peuteman de ses critiques sur l'article qu'elle a écrit. Il lui demande de restructurer un passage et lui recommande vivement de prendre son temps. C'est alors au tour d'Ewald Pironet de venir mettre ses idées au banc d'essai.

15:00

Après avoir arrêté le calendrier des grands sujets avec le rédacteur final, Joost Albers, Jörgen envoie la couverture et l'article de couverture du nouveau Knack à Radio 1 : « Ce n'est pas normal qu'ils ne donnent que les gros titres des journaux ! » Il avait déjà transmis, un peu plus tôt, une interview du chercheur palestinoflamand Montasser ALDe'emeh, auteur d'un doctorat sur les combattants belges en Syrie, à l'émission « Reyers Laat » de Canvas. « Nous le faisons beaucoup trop rarement. Nous devons mieux vendre notre marchandise. »

17:30

Jörgen reçoit la maquette des premières pages du prochain numéro, plus précisément la rubrique scientifique. « J'aime voir les articles sous leur forme définitive », précise-t-il en vantant les mérites du directeur artistique, Guido Packolet. « Notre interaction est parfaite. J'apprécie énormément ses idées conceptuelles. C'est justement parce qu'il participe aussi bien à la réflexion que j'aime qu'il assiste aux réunions. » La journée de Jörgen se termine par le « chemin », autrement dit la disposition des pages, ou l'orientation à donner à l'édition suivante.

Touchpoint

Un nouveau départ

Jörgen Oosterwaal s'est efforcé d'améliorer la culture de concertation dès son accession au poste de rédacteur en chef. Il a dû réapprendre aux membres de la rédaction à discuter et à se prêter une oreille attentive. Jörgen prend le temps de parler à tout le monde. « Je veux rester au courant des activités des rédacteurs et je m'efforce de relire un maximum de textes, a fortiori les plus cruciaux. Chez Sanoma, Aimé Van Hecke cherchait, à l'époque, des rédacteurs en chef présents dans les médias. Mais ce n'est pas mon genre. Ma place est ici, à la rédaction. »

Pour le rédacteur en chef, il est indispensable de reprendre la régie en main si l'on veut changer les choses rapidement. « Ce n'est pas toujours agréable, car les gens doivent quitter leur zone de confort. Avant, chacun n'en faisait qu'à sa tête et on se contentait de ramasser les morceaux. Nous ne pouvons plus nous permettre de travailler de la sorte. Je veille malgré tout à ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain. Knack n'a jamais été un magazine *mainstream*. Il renferme des articles qu'on ne trouve nulle part ailleurs : un atout que nous devons conserver. »

Mars20/03 Le guide nature de l'Agence pour la Nature et les Bois s'ajoute au package Knack.
26/03 Roularta Custom Media réalise le magazine Fleet Square.

A day at Custom Media



Ann Velghe
avec Nathalie Vanroy



Avec Pieter Taelman



Avec Hans Vanneste



Dominique Van Nieuwenhove,
Claude Specen-Berry et Stéphanie Labis

Les collaborateurs de Roularta Custom Media savent pertinemment ce que « flexibilité » veut dire. Ils réalisent divers projets personnalisés aux clients. La journée de travail d'Ann Velghe, Account Director, consiste à faire la tournée des clients.

8:30

« Chaque client est différent », explique d'emblée Ann. « Nous offrons à nos clients un service sur mesure. Ils savent qu'ils peuvent nous faire part de toutes leurs envies et ils constatent que nous les anticipons rapidement. » Chaque offre est également différente. La préparation des offres se fait en étroite collaboration avec la coordinatrice des commandes, Greet Denoo, et Nathalie Vanroy, Sales Assistant. « Le client nous demande aussi souvent des conseils stratégiques concernant les applications mobiles et les utilisations cross-médias. »

10:45

Ann reçoit un appel d'Alphabet Belgium, filiale de BMW Group. Après une série de réunions, Alphabet est enfin convaincu des atouts de Custom Media. Ann : « Nous proposons là aussi un package complet : concept, réalisation, impression, mise sous blister, tri et expédition. Le magazine Fleet Square est réalisé en trois éditions imprimées et deux versions numériques sous la direction du rédacteur en chef Dirk Rasschaert. Avec un portefeuille de 500.000 voitures, Alphabet est l'un des quatre acteurs les plus importants du marché européen des flottes de véhicules. »

13:00

Roularta Custom Media est depuis des années déjà membre de Custo, l'association professionnelle belge de la presse relationnelle. Ann : « Chez Custo, les différentes tâches sont attribuées à des groupes de travail. Je fais moi-même partie du groupe de travail des magazines imprimés. La rédactrice Jill Goethals a écrit un article sur le *storytelling* pour le Custo Magazine. Sur la base du contenu du texte, Hans Vanneste, collaborateur du Bureau Graphique, donne vie à un cartoon d'un coup de baguette magique. Nous aimons faire appel à ses talents de dessinateur. »

14:15

La rédactrice en chef Dominique Van Nieuwenhove, la rédactrice Stéphanie Labis et Claude Specen-Berry, responsable des publiereportages, travaillent à Bruxelles. Mais la plupart des projets en néerlandais sont coordonnés à Roularta. Parmi les clients satisfaits, citons l'agence immobilière Dewaele, qui a confié à Pieter Taelman la régie de son magazine lifestyle HoHo. La collaboratrice Els Vanhuyse réalise les *magabooks* de Roularta et les projets spéciaux de Custom.

16:45

Ann : « Je pars en visite de prospection. Le chargé de communication d'un client potentiel veut accroître la notoriété de sa marque par le biais d'un magazine. Il y mettrait en avant les atouts de son organisation tout en proposant un contenu intéressant à son public cible. Il n'a pas encore de solution concernant la distribution. Nous allons lui suggérer d'ajouter sa publication au package De Zondag, par exemple. Un bel exemple de la synergie que Custom Media génère avec les diverses divisions de Roularta Media Group. »

Touchpoint

Surfeur + lecteur = une seule et même personne

01/03 Roularta passe à une nouvelle plateforme numérique pour les numéros justificatifs.

Erwin Danis, Directeur Prémedia : « En tant que maison d'édition, nous nous devons d'évoluer constamment et d'être présents sur les plateformes numériques. Nous suivons de près les évolutions des nouveaux médias à l'échelle nationale et internationale. Nous assistons à des congrès et des séminaires, après quoi je fais part des nouvelles approches à qui de droit. L'évaluation et le partage des connaissances ne peuvent que nous pousser en avant. Notre stratégie 360° nous a permis de comprendre qu'un surfeur sur Internet pouvait aussi être un lecteur potentiel des versions imprimées. Les gens adaptent leur consommation média lorsque des nouveautés se présentent à eux. Les médias imprimés et les nouveaux médias peuvent se renforcer mutuellement et ils s'adapteront l'un à l'autre, sans pour autant que les besoins des consommateurs changent. Une personne qui aime s'informer sur sa tablette peut tout à fait découvrir de nouvelles idées en se plongeant dans un journal ou un magazine. Mais l'essor des sites d'actualité et des médias sociaux est une évolution irréversible. Le grand public a adopté les smartphones et les tablettes. Roularta investit donc massivement dans ces nouveaux médias, sans toutefois négliger la rentabilité. »



Chaque collaborateur est concerné

La numérisation concerne tous les collaborateurs de l'entreprise. Erwin Danis : « Les rédactions, le département Prémedia, les collaborateurs IT et les autres services de soutien, les commerciaux, les responsables marketing et j'en passe. Tout le monde peut suivre des formations en interne pour actualiser ses connaissances du numérique. Une nouvelle ambiance s'installe. Nous développons ainsi, en collaboration avec le service de Presse Gratuite, toutes sortes de packages de services pour les annonceurs locaux. Epinglons Search Engine Advertising par exemple, via Google AdWords, un système grâce auquel un annonceur peut toucher des groupes très ciblés en ligne. Nous facilitons l'accès des commerçants et des PME de chez nous aux phénomènes mondiaux tels que le marketing par e-mail ou sur les médias sociaux. Nous créons des sites Web et nous les promouvons, notamment via Proxistore, un système de publicité locale et numérique. Roularta est, en outre, bien présent dans divers organes de concertation et groupes de travail spécialisés, comme le centre d'innovation des médias Mix, mis sur pied il y a deux ans par le gouvernement flamand. Nous faisons également partie de Medibel+, une association d'entreprises belges actives dans le secteur publicitaire, et de The Ghent Workgroup, qui fixe des normes internationales. »



Philip et Philippe

Philip Peeters devient Account Director News & Business chez Roularta Media, la régie publicitaire nationale basée à Zellik, sous la houlette du General Manager Philippe Belpaire.

Philip Peeters n'en est pas à son coup d'essai. Il a déjà occupé la fonction d'account manager chez Kanaal Z. « Quand j'ai quitté Kanaal Z, le poste d'account director News & Business m'intéressait déjà, mais il n'était pas libre à l'époque. Lorsque l'offre d'emploi est parue dans Trends quelques années plus tard, je n'ai pas hésité une seule seconde et j'ai contacté l'entreprise. Au sein de la régie publicitaire nationale de Zellik, je fais partie de l'équipe managériale et je suis chargé de trouver des solutions marketing et de communication créatives et efficaces pour les secteurs de l'automobile, de la finance, des TIC, du tourisme, des services et des pouvoirs publics. Pour ce faire, je reçois l'aide d'une solide équipe commerciale de conseillers médiatiques. Ce qui me frappe ? Nous adoptons désormais tous une approche multimédia et nous sommes en position de force par rapport à la concurrence. La principale innovation dans ce contexte ? Roularta a su développer ses marques sur différents supports : magazines, Internet, télévision et événements. De quoi offrir à nos annonceurs plusieurs points de contact avec leurs groupes cibles. »

Romeo mesure

18/03 En collaboration avec le bureau de recherche Ipsos, Roularta lance un baromètre d'impact cross-média pour ses magazines, ses sites Web et sa chaîne de télévision Canal Z/Kanaal Z.

Ce baromètre s'appelle Romeo pour « ROularta MEasuring & Optimizing ». Cet outil a, par exemple, été accueilli avec beaucoup d'enthousiasme à la KBC. Il ressort des résultats de cette mesure que KBC avait fait preuve d'originalité et d'une grande crédibilité avec sa campagne « Het Gat in de Markt ». Jurgen Noël, Directeur de la Communication Externe de KBC : « Romeo nous a appris que 'Het Gat in de Markt' était l'une des campagnes les plus efficaces des dernières années. Grâce à cette mesure, nous nous sommes rendu compte que nous pouvions aller au plus près des gènes de KBC. »



Tout va bien ?

11/03 Roularta lance une enquête électronique de trois semaines sur le bien-être de ses collaborateurs.

Luc Vandoorne, Responsable Achats : « Nous avons obtenu 70% de participation pour cette enquête, ce qui donne des résultats fiables d'un point de vue statistique. 21 questions permettaient de sonder les indicateurs de bien-être comme le stress, la motivation, les comportements indésirables et la présence. L'indicateur présence a donné de très bons résultats.

40 autres questions concernaient les tâches, les motivateurs, l'équipe, l'organisation et le contexte, regroupés sous le nom de facteurs de risques. Il ressort de cette enquête que la crise et la progression de la numérisation des médias causent une certaine incertitude. » Roularta a fait appel à ISW Limits, une organisation externe indépendante, pour mener cette enquête. Les résultats de l'enquête ont été comparés avec un référentiel de 25.000 enquêtes semblables menées dans d'autres entreprises privées en Flandre, entre 2008 et aujourd'hui.



Avril Le magazine d'actualité L'Express fête ses 60 ans.

A la française

La concurrence à couteaux tirés sur le marché français met le Groupe Express-Roularta (GER) au défi sur différents fronts. Petit tour d'horizon de la situation à travers une interview croisée de Corinne Pitavy, Directrice Générale du GER, et Christophe Barbier, Directeur Général Délégué chargé de l'Editorial et Directeur de Rédaction de L'Express.

Directrice Générale du Groupe Express-Roularta, Corinne Pitavy avoue une obsession, celle de la qualité comme carte de visite d'un groupe aux marques multiples et reconnues. La réorganisation entamée en 2013 permet de mettre en place de nouveaux projets tout en consolidant les acquis.

« Nous avons la chance de posséder des marques fortes, très connues en France. »

Comment vous situez-vous au sein du Groupe Express-Roularta ?

CORINNE PITAVY : « En tant que directrice générale déléguée, je suis en charge du business avec, à mes

côtés, Christophe Barbier, Directeur Général Délégué en charge de l'Editorial, sous la houlette de Rik De Nolf, Président. Nous avons terminé l'année 2013 sur un chiffre d'affaires IFRS (International Financial Reporting Standards) de 200 millions d'euros, un chiffre certes en recul. Notre portefeuille est constitué à 75% de print et notre groupe s'est consolidé au fil des années et des acquisitions. Les autres 25% du portefeuille portent sur le digital, les salons et événements. La presse magazine vit une baisse de ses recettes historique qui rend, il est vrai, les choses plus compliquées. »

Raison pour laquelle vous avez décidé, en 2013, de mettre en place un PSE, Plan Sauvegarde Emploi, accompagné d'une restructuration.

CP : « Oui, 90 personnes ont dû quitter le groupe. Un plan qui a pris du temps à se mettre en place, compte tenu de la législation française et des négociations avec les instances syndicales. Les départs effectués sont, majoritairement, des départs volontaires et non contraints. Nous avons pris soin de réorganiser au mieux nos différents pôles et de

privilégier la mobilité interne qui redonne de l'air aux équipes. Au global, nous avons stoppé la version papier de L'Entreprise, fusionné Maison Magazine avec Maison française, réduit les effectifs sur le magazine Studio, externalisé le service Edition de livres... »

Orientation, information, inspiration

Quelles sont les perspectives pour 2014 ?

CP : « Nous avons commencé par réorganiser les pôles d'activité pour en dégager trois principaux. Notre 1^{er} grand pôle est bien sûr celui du news, de l'économie-finance, de l'emploi et de la culture, constitué de L'Express, L'Expansion, L'Entreprise (recentrée sur le B2B, le digital et les événements), Mieux Vivre Votre Argent, Studio Ciné Live, Classica et Lire, un pôle très actif sur le print, le digital, les salons et les *line extensions*. Le second pôle est constitué de marques dans le champ du lifestyle : Point de Vue, les Côtés, Maison Française Magazine, Zeste, Décoration internationale, le site Côtémaison.fr. Enfin, nous distinguons le pôle orientation avec la

marque multimédia L'Etudiant, leader dans son domaine, avec 85 salons, le 1^{er} site du marché, des éditions print et une base de données assez exceptionnelle sur la cible 15-25 ans et en B2B. Ce troisième pôle marque notre différence avec la branche belge de Roularta. Il est vrai que notre pôle orientation-formation initiale caractérise la filiale française et nous permet de cibler les jeunes que nous essayons de garder plus tard avec nos titres adultes d'information et de lifestyle.

Au final, la force et la cohérence de GER se trouve dans ces trois mots : orientation, information, inspiration, sur lesquels ses marques sont référentes et multicanales : print-digital-salons. »

Quels développements entrevoiez-vous à court ou moyen terme ?

CP : « L'axe de développement majeur pour le groupe est depuis plusieurs années le digital, avec notamment un projet de *metered paywall* sur le site de L'Express, et donc une première tentative d'introduire du payant sur la cible des gros consommateurs, ainsi qu'un projet d'extension digitale de Point de Vue. Mais il ne faut pas négliger l'importance des *line extensions* et notamment des événements payants comme ceux de L'Entreprise, qui accélère sur cet axe, ou la prometteuse croisière de L'Express en septembre ou encore un concert pédagogique pour la fin de l'année. Autant de projets qui renforcent nos marques. Notre savoir-faire salons est reconnu et nous comptons bien en créer d'autres. Sur le fond, notre culture d'entreprise est journalistique, c'est donc à partir de ce capital qu'il faut penser diversification. Il est donc primordial, à mes yeux, de travailler la main dans la main avec Christophe Barbier qui incarne mieux que personne ce journalisme polyvalent du nouveau siècle... »



Corinne Pitavy :
« Notre culture d'entreprise est réellement journalistique. »



Malgré deux années difficiles, vous déclarez-vous toujours optimiste et enthousiaste ?

CP : « Nous avons la chance de posséder des marques fortes, très connues en France. Le marché français s'avère particulièrement compétitif, il existe environ 4.000 publications et il s'en crée encore ! Chaque secteur comporte de nombreux titres. Rien que dans le domaine de la maison et du jardin, il en existe plus de 150, une réalité tout simplement hallucinante ! Mais GER est constitué d'un portefeuille de marques référentes et appréciées dont nous pouvons faire autre chose que du print.

Le gros sujet est de parvenir dans nos réorganisations successives à travailler différemment, avec des compétences élargies et des journalistes capables de porter leur expertise sur les différents terrains d'expression qu'offrent l'écriture longue, l'écriture courte, les interventions orales, en vidéo ou en animation d'événements. La presse étant quasiment un des seuls médias payants, le lecteur devient de plus en plus exigeant et l'éditeur doit avoir l'obsession de répondre à cette question : 'aujourd'hui, à l'heure d'Internet et de la gratuité, qu'est ce qui mérite d'être imprimé, qu'est ce qui donne envie d'être acheté ?' »

Changer tout en gardant l'identité

Directeur Général Délégué chargé de l'Editorial, Christophe Barbier est également Directeur de la Rédaction de L'Express. Conscient des changements importants en cours, il a à cœur de rester fidèle au style et aux valeurs qui caractérisent cette référence.

Votre complémentarité avec Corinne Pitavy a dû s'exercer au mieux ces deux dernières années.

CB : « Nous avons fait face à une crise du marché publicitaire et une crise du marché de la diffusion et

préparé ensemble notre PSE afin de resserrer les équipes pour porter de nouveaux projets éditoriaux tout en diminuant les coûts. Par exemple, la mutation du magazine L'Entreprise vers le numérique représente une évolution éditoriale et non une réponse économique à la crise. »

« L'Express reste un journal à la pointe de l'observation des bouleversements de notre société. »

N'est-ce pas compliqué de mener de front le print et le digital, l'information de fond et l'information immédiate ?

CB : « Il s'agit d'une politique inaugurée dans le groupe Roularta depuis longtemps, celle de la convergence. Plusieurs défis se posent à nous. Premièrement, celui de l'accélération avec le basculement du papier vers le numérique. Deuxièmement, un défi économique pour arriver, avec le numérique, à proposer des offres payantes, en tenant compte de l'audience, donc de la publicité, et de la qualité. Certains développements dans ce sens sont à l'ordre du jour cette année, notamment sur le site de L'Express. »

Est-il possible d'opérer ces changements tout en gardant l'identité de L'Express, et des autres titres ?

CB : « C'est primordial. L'Express a fêté ses 60 ans en 2013. S'il doit évidemment muter, il doit veiller à préserver son identité en restant un

journal à la pointe de l'observation des bouleversements de notre société. Nous devons nous montrer pleins d'allant, volontaires, tout en tenant compte de ce numérique. Toutes nos décisions éditoriales répondent à la même question : respectent-elles l'identité du magazine d'aujourd'hui et de demain ? Je pense que le digital est une richesse et permet de répercuter une information, un scoop, immédiatement. Le temps est aboli et il n'y a plus de limite au niveau de l'espace, qu'un texte fasse 2 ou 200 pages. Le numérique représente une chance mais aussi une révolution, en termes de *business model*, extrêmement tumultueuse. Dans toute révolution, il y a ceux qui restent sur le bas-côté de la route et ceux qui avancent. La condition à respecter est double : la souplesse des équipes rédactionnelles et commerciales, avec enthousiasme et audace, et l'investissement, pas toujours facile en période de crise. »

Quelles sont les tendances pour cette année 2014 ?

CB : « Il nous faudra relever ce grand défi du numérique payant, continuer la mutation du produit papier pour satisfaire le lecteur, et notamment les abonnés et diversifier au maximum. Nous allons franchir le nombre de 50 hors-séries cette année, nous organisons une croisière L'Express avec des conférenciers, une façon de porter nos valeurs en utilisant d'autres médias. Les médias d'aujourd'hui sont très divers : ils vont de la tablette à la croisière en passant par le papier ou les salons. »

Roularta, côté français Y a-t-il une Roularta Touch ?

CP : « Je travaille depuis longtemps avec Roularta et Rik De Nolf. Je constate depuis le premier jour un partage d'expériences et de *best practices* natif chez Roularta. L'échange se vit de façon permanente, dans tous les domaines, avec

beaucoup de sincérité. Roularta a toujours donné les clés de ses réussites en Belgique. Nous avons donc fonctionné de même en retour. Nos échanges permettent de gagner du temps et de travailler de façon rationnelle et transparente. »

Quels sont les points communs existant entre Roularta France et Roularta Belgique ?

CB : « La même éthique de l'entreprise, une même rigueur dans la gestion de l'argent investi représentent une unité culturelle et de vue entre nos deux pays et nos deux groupes. Autre chose importante pour un journaliste français, et dont on ne remercia jamais assez Rik De Nolf, c'est le respect de l'indépendance éditoriale. La gestion est une chose, le contenu une autre et cette cloison hermétique est respectée ici comme nulle part ailleurs. Comme directeur des rédactions, je ne peux que m'en réjouir. »

Et qu'est-ce qui vous différencie ?

CB : « L'univers concurrentiel, beaucoup plus sauvage en France. Il me semble que la concurrence, en Belgique, s'exprime de façon un peu plus civilisée. Il existe des différences culturelles dans les comportements des lecteurs, les pratiques de consommation de l'information ne sont pas les mêmes, que ce soit par rapport à la fidélité, au prix... De toute façon, de part et d'autre, le public a énormément évolué et consomme autrement l'information. En France, nous connaissons un lectorat qui a connu des moments de passion politique de 2006 à 2008, et qui vit à présent une indifférence, voire un rejet de la politique au profit de sujets de société ou psychologiques. A nous de susciter la curiosité du lecteur en tenant compte de leurs desiderata. Notre politique reste, et restera, celle de la valeur et de la qualité, et elle passe par les hommes et les femmes qui travaillent avec nous. »

Avril 15/04 Le Bureau Graphique lance le concept de l'application Touch the Future du Vif Weekend.

A day at le Bureau Graphique



Lien Huyghé et Karl Van de Kerkhove



Birgit Van Brabander
et Hans Vanneste



Evy Alliet et Nele Boudrez



Saskia Arteel et Natalie Moutton



Sophie Lemaitre

Des publicités Internet aux magazines interactifs sur tablette, en passant par les imprimés administratifs et l'élaboration d'un plan média complet. Autant de disciplines que maîtrise le Bureau Graphique de Roularta, à Roulers. Karl Van de Kerkhove et Saskia Arteel dirigent cette unité au grand talent créatif.

8:00

Karl commence la journée par un briefing matinal individuel pour chaque graphiste. Ils défilent chacun à leur tour pour recevoir un feedback sur le travail de la veille et un input pour leurs tâches de la journée. Les délais mettent chacun sous pression. Saskia assiste entre-temps à la réunion matinale, sous la houlette d'Erwin Danis, Directeur Prémédia. Saskia est notamment responsable de l'affectation du personnel, du budget, de l'achat et de la facturation, ainsi que du suivi technique. Un éventail de tâches qui nécessite une grande organisation.

9:35

Le graphiste a pris en charge le layout d'un nouveau projet. Une responsable de groupe, Birgit Van Brabander ou Sophie Lemaitre, évalue le résultat. Un premier contrôle du layout fait toute la différence et permet de rectifier le tir où cela s'avère nécessaire. Linda Hoet est aussi un maillon important de la chaîne : elle assure le suivi administratif de chaque mission, veille à la livraison ponctuelle de tous les éléments d'un projet et archive les projets clôturés.

10:30

Coup d'envoi de la réunion départementale, un véritable forum où s'échangent toutes les informations pratiques au sein du Bureau Graphique. A l'ordre du jour, la formation sur les possibilités commerciales sur tablettes. Saskia donne pour l'occasion une présentation destinée à informer chaque collaborateur en détail. En collaboration avec Natalie Moutton, responsable technique du département, toutes les nouveautés pour optimiser le fonctionnement du Bureau Graphique sont ensuite abordées.

14:00

La responsable a approuvé le layout d'un nouveau projet et ce dossier passe maintenant aux correctrices, qui assurent la qualité linguistique. Nele Boudrez, Evy Dermaut, Gerda Waeyaert et Evy Alliet sont, dès lors, le point de contact du client et assurent la coordination jusqu'au bon à tirer pour l'impression.

16:45

Le Bureau Graphique prend, lui aussi, le train du numérique. Tous les talents créatifs sont maintenant mobilisés pour le développement d'une nouvelle campagne Internet pour Knack. Des applications interactives sont également envisageables. Sophie Lemaitre imagine entre-temps un concept pour l'application Touch the Future du Vif Weekend et de Knack Weekend, qui propose un regard neuf sur l'avenir. Le département Preweb est l'appui technique du Bureau Graphique pour la réalisation de minisites ou pour la conception d'e-mailings.

Avril 13/04 Knack Roeselare remporte le Championnat de Belgique de volley-ball.

A day at Volley-ball Knack



Après une saison brillante, le Knack Roeselare a remporté le titre et la coupe.

L'ambition d'aller encore plus loin anime toute l'équipe. Le 22 janvier 2014, nous avons suivi l'équipe du Knack Roeselare lors de son 100^e match en Ligue des champions, contre les champions polonais de l'Asseco Resovia.



Ruben Van Hirtum

19:30

Le complexe Schiervelde de Roulers ouvre ses portes pour la 100^e rencontre de l'équipe Knack en première division de volley-ball européen. Les premiers soldats au maillot bleu de la légion Knack font leur entrée au compte-gouttes. La buvette se remplit petit à petit. Les pronostics vont bon train. « Difficile de battre le champion polonais », « On aura un set en or », « Nous pouvons encore créer l'exploit ». Sur le terrain, les joueurs s'échauffent sous les yeux des supporters. La tension monte. Une soirée de volley-ball qui promet d'être riche en émotions dans cette salle comble.

20:30

Un coup de sifflet lance le match sous les applaudissements nourris de 800 supporters. Et les rapports de force deviennent vite limpides, comme dans tout match de volley. L'équipe championne polonaise, qui jouit du plus gros budget, s'assure dès le début de la rencontre une avance de 3-8, presque impossible à rattraper selon les normes du volley-ball. Les visiteurs offrent du grand spectacle, l'équipe Knack s'accroche et jette toutes ses forces dans la bataille. Mais la classe mondiale l'emporte : le Resovia rafle la mise et clôture le set sur un score de 18-25.



21:00

La situation se simplifie et se complique à la fois : il faut gagner les quatre prochains sets pour faire partie des six finalistes. L'équipe Knack passe à la vitesse supérieure, contrairement au Resovia dont le niveau de jeu baisse. Knack creuse un écart de 15-10. C'est alors que les réservistes de luxe du Resovia montent sur le terrain et recollent progressivement au score... jusqu'à 21-21. Mais la combativité des West-Flandriens ne connaît pas de limites et permet à l'équipe de remporter le deuxième set à l'arraché : 28-26. Les supporters explosent, le sol du Schiervelde tremble.

Pieter Coolman



21:30

Le troisième set s'annonce palpitant, plein d'espoirs et d'attentes... Mais l'histoire en est, malheureusement, relativement simple. Les visiteurs remettent rapidement de l'ordre. Knack n'est plus en mesure d'arrêter le Resovia sur sa lancée. Le score est sans appel : 16-25. Les Polonais font une fois de plus montre de leur talent. Le quatrième set est une simple formalité (18-25). Les deux équipes en profitent pour laisser leur chance aux réservistes.



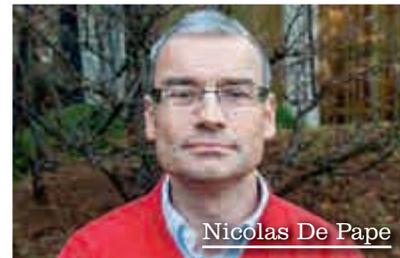
22:30

C'est la fin du rêve européen. Douloureux ? Oui. Honteux ? En aucun cas ! Le Knack Roeselare a inspiré le respect et s'est fait une place sur la scène européenne du volley-ball. Les supporters lancent une *standing ovation* et félicitent leur équipe pour ses deux dernières saisons européennes. Il faut maintenant se reconcentrer sur la compétition nationale : l'équipe Knack mène gentiment le classement et s'achemine obstinément vers une énième finale de play-offs. La fête commence au complexe de Schiervelde. C'est bien connu, le cinquième set est toujours le plus long.

Avril 10/04 Nicolas De Pape devient rédacteur en chef du Journal du médecin.

L'année de toutes les révolutions

L'année 2013 a vu la fusion du Généraliste avec Le Journal du médecin et la transformation de Roularta Media en ActuaMedica. L'occasion de faire le point avec le nouveau rédacteur en chef Nicolas De Pape.



C'est une autre façon de considérer le journal.

NDP : « Exactement. Le lecteur abonné est en droit d'avoir des exigences encore plus grandes et il existe désormais une vraie pression quant à la qualité au sein de la rédaction. Notre deuxième défi sera d'analyser la phase de réabonnement à la mi-2014. Une enquête va d'ailleurs être lancée pour connaître les goûts et les attentes de nos lecteurs. A eux de nous éclairer. »

Comment avez-vous analysé les bouleversements suite à la fusion ?

NDP : « La fusion entre deux magazines concurrents n'est pas un geste anodin, ce fut difficile, mais aujourd'hui, au Journal du médecin comme à ActuaMedica, nous nous sentons vraiment membres d'une seule et même entreprise, Roularta. »

Ancien rédacteur en chef adjoint du Journal du médecin avant son arrivée chez Roularta, grand connaisseur du domaine médical, Nicolas De Pape s'inscrit à la tête d'un support en pleine mutation.

bihebdomadaire à une parution hebdomadaire. Ce rythme qui était celui du Généraliste nous permet un meilleur confort et une plus grande qualité avec, à nouveau, des reportages de terrain et des enquêtes plus approfondies. Autre changement significatif : le passage aux abonnements payants. Cela représente un vrai pari étant donné l'habitude des médecins et spécialistes à bénéficier de l'info gratuitement. Or la formule fonctionne excessivement bien ! Les lecteurs abonnés ont accès à une information fouillée, tandis que les non-abonnés qui consultent le site n'ont pas accès au journal en PDF. Les abonnés sont assurés de recevoir la formule papier toutes les semaines et pourront bientôt lire le Journal du médecin sur iPad, sans compter le club des abonnés qui leur offre des cadeaux et privilèges tous les mois. »

« La formule d'abonnements payants fonctionne excessivement bien ! »

Les révolutions ont été multiples en 2013.

NICOLAS DE PAPE : « La première étant le passage d'une parution

Touchpoint

Toujours le foot en tête

03/04 Le journal du SV Zulte Waregem et 17/04 le KV Ostende mis à l'honneur dans une édition spéciale pour sa montée en Division 1.

Si « Toujours le foot en tête » est le slogan de Sport/Foot Magazine, De Streekkrant/De Weekkrant accorde, lui aussi, volontiers une place de choix au football dans ses pages. Nicolas Nosedá, Chef Régional de la Presse Gratuite : « De Streekkrant/De Weekkrant s'intéresse aux événements régionaux, mais aussi à l'actualité nationale. Quelques-uns des numéros les plus remarquables de 2013 étaient même dédiés au sport. Nous avons publié une édition entièrement consacrée au SV Zulte Waregem le 3 avril, juste avant le début des play-offs 1 de la Jupiler Pro League. Cette édition célébrait l'incroyable saison réalisée par le club. Zulte a pu prétendre au titre jusqu'à la dernière minute. Le journal a beaucoup plu, tant aux lecteurs qu'aux annonceurs. L'édition du 17 avril de De Streekkrant Middenkust fut, elle aussi, un franc succès : un superbe numéro spécial entièrement dédié au KV Ostende pour son titre de champion de Division 2 et sa montée en Division 1. Nous avons également publié deux journaux spéciaux à l'occasion de la finale de la Coupe de Belgique qui voyait s'affronter le Racing Genk et le Cercle de Bruges. Si le Racing Genk a soulevé la Coupe, De Streekkrant/De Weekkrant s'est lui aussi frotté les mains. »



Bien trouvé : le moteur de recherche

01/01 Roulartamedia.be lance un nouveau moteur de recherche.

Le site Web de Roularta Media utilise un moteur de recherche plus efficace pour les calendriers et les tarifs des magazines. Toutes les informations sont dorénavant rassemblées de façon électronique dans un seul système. L'utilisateur peut maintenant visualiser les résultats de sa recherche par titre, par package ou par formule créative, les envoyer grâce à un lien ou réaliser une exportation de la carte tarifaire en PDF ou Excel. Il est également possible d'obtenir un aperçu de tous les magazines et de tous les packages. Il en va de même pour tous les calendriers. La cellule communication de Roularta Media a demandé ce nouveau moteur de recherche. Le layout du site Web a été créé par Inge Cornelis et Isabelle Van Iseghem, du département Communication, à Zellik. Le service de développement IT (Peter Bonduelle, Christophe Laloo, Geert Tyaert, Gregory Deceuninck, Nele Neiryck et Wim Wittouck) a signé la réalisation technique. Isabelle Borry, du service Back Office & Service Clients, est responsable des modifications des calendriers et des tarifs.

www.roulartamedia.be

Mai Les applications des magazines Roularta sont désormais disponibles sur Android.

Les applis : fierté de la maison

Roularta disposait, fin 2013, de 95 applications – pour tout type de smartphone. Les applications **Le Vif/L'Express** et **Knack** figurent dans le classement « Best of 2013 » d'Apple Belgique, qui couronne les applications les plus remarquables, innovantes et divertissantes de l'année écoulée. Quelques pionniers et collaborateurs à l'origine de ce succès ont pris place autour de la table : Pieter Everaert, Robin Verlinde, Jan Gevaert, Frederik Couckuyt et Johan Vanoeteren.

Cette reconnaissance des applications du Vif/L'Express et de Knack est un cadeau de fin d'année qui tombe à pic, n'est-ce pas ?

PIETER EVERAERT : « Quel plaisir de voir les applications du Vif/L'Express et de Knack reprises dans le 'Best of 2013' d'Apple Belgique ! C'est avec ces deux titres que tout a commencé en 2010. Les premiers pas de l'application ne consistaient, il est vrai, qu'à transférer les textes de la version papier sur les iPhone dans un format optimisé pour ces petits écrans. Les versions iPad de ces deux titres ont suivi rapidement. Malgré le déploiement d'applications pour d'autres

titres ou de nouvelles utilisations, Le Vif/L'Express et Knack restent les premiers de la classe, de par leur uniformité et leur prix. »

JOHAN VANOETEREN : « Roularta a jeté les bases de son nouveau média à la fin de l'année 2010. Il a ensuite fallu l'affiner en s'appuyant sur nos propres expériences et sur les réactions des lecteurs. Chaque mise à jour technique accroît le confort d'utilisation pour le lecteur et nous transposons petit à petit nos connaissances à d'autres marques d'actualité. Nous travaillons en largeur (plus de titres) et en profondeur (qualité). Vous voyez donc comment

nous répandons nos applications sur tous nos médias d'information et sur toutes sortes de smartphones et de tablettes : iOS, Android, Windows, BlackBerry. Chaque utilisateur de smartphone dispose maintenant d'un accès à tous les titres de Roularta. C'est l'une de nos grandes réalisations en 2013. Attention : la présentation et le mode de fonctionnement sont les mêmes pour le lecteur, quel que soit le support – l'appli Knack sur iPad est quasi identique à celle sur tablette Android –, mais c'est une tout autre histoire pour nous, développeurs. Pour faire tourner une application sur une autre plateforme, il faut à chaque fois repartir de zéro. »



Pour faire tourner une application sur une autre plateforme, il faut à chaque fois repartir de zéro.

FREDERIK COUCKUYT : « Nous avons commencé avec iOS, car en 2010, on ne savait pas encore très bien quelle autre technologie allait percer. Nous nous basons donc sur la part de marché des différentes sortes d'appareils pour établir nos priorités et développer de nouvelles applications. Ce sont bien sûr les témoins qui rapportent le plus. »

« Nous répandons nos applications sur tous nos médias d'information. »

Nouvelle expérience de lecture sur tablette

PE : « Indépendamment des applications que nous avons développées pour les différents types d'appareils utilisés par nos lecteurs, 2013 a été en majeure partie placée sous le signe du TOL – le Tablet Optimized Layout. Le TOL consiste à doter un magazine d'un tout nouveau layout adapté à la lecture sur tablette. On s'écarte de la simple copie du produit imprimé en texte et en PDF pour créer une toute nou-

velle expérience de lecture. Après tout, pourquoi reprendre le layout traditionnel du média imprimé alors qu'il existe des possibilités uniques, comme faire glisser ou cliquer sur un lien ? Les directeurs artistiques des magazines ont mis sur pied une série de canevas pour iPad, qui correspondent bien au *look and feel* de la version imprimée, mais qui permettent aussi de valoriser rapidement le contenu pour l'adapter aux tablettes. »

FC : « Le tout dans le respect des délais et sans devoir demander aux rédactions de hâter le mouvement. Il a fallu adapter le flux de travail et l'organisation en interne, mais nous parvenons plutôt bien à fournir les versions TOL aux lecteurs dans les temps. Pour Knack, la version est disponible le mardi à 21h alors que la version imprimée ne paraît que le mercredi. Pour Le Vif/L'Express, la version est disponible le jeudi à 21h alors que la version imprimée sort le vendredi. »



La technique est une chose, mais les lecteurs ne sont-ils pas attachés au look and feel des versions imprimées ?

JV : « De plus en plus de lecteurs essayent et adoptent la convivialité du TOL. La moitié des lecteurs lisaient Knack en PDF ou en texte début 2013, l'autre moitié avait opté pour le TOL. Les utilisateurs sont aujourd'hui plus de 70% à télécharger la version TOL. »

FC : « Qui dit plus d'utilisateurs, dit plus de réactions. En général, elles sont très positives. Les commentaires des lecteurs nous ont permis d'actualiser nos modèles et d'optimiser d'autres éléments interactifs. »

JAN GEVAERT : « Les lecteurs n'ont pas tardé à nous faire part de leur enthousiasme. Dès le lancement de la version TOL de Knack, ils nous ont interrogés quant à l'arrivée des versions de Knack Weekend, Knack Focus et d'autres magazines du groupe. »

« Chaque utilisateur de smartphone dispose maintenant d'un accès à tous les titres de Roularta. »

PE : « Le lancement des versions TOL des différents titres compte parmi les grandes réalisations de 2013. Il ne s'est pas fait sans mal, mais la satisfaction des collaborateurs n'en a été que plus grande. C'est une véritable fierté pour chaque collaborateur au sein du groupe, car chacun est désormais impliqué dans la réalisation hebdomadaire de ces versions. »



JG : « Notre façon de travailler avec le TOL pour les magazines est unique en Belgique. Je peux vous assurer que personne ne peut concurrencer notre travail en termes de coûts, puisque nous réutilisons de manière semi-automatique le contenu des versions imprimées dans un système de modèles préfabriqués. »

De plus en plus d'extras

ROBIN VERLINDE : « Il est relativement facile de mettre du contenu supplémentaire à la disposition des lecteurs, que ce soit pour la réplique de la version imprimée sur iPad en texte ou PDF ou pour la version TOL. La rédaction peut agrémenter le magazine de vidéos, de photos, d'extraits audio... mais c'est aussi un nouveau monde qui s'ouvre aux annonceurs. Et donc une nouvelle source de revenus pour l'éditeur. »

Comment un annonceur peut-il tirer le meilleur parti des applications ?

JV : « Il a le choix parmi trois types de publicité. Tout d'abord, la publicité *splash*, qui apparaît pendant 3 à 5 secondes au démarrage de l'application, une image statique qui, si l'on clique dessus, redirige vers le site de l'annonceur. Il y a également les *upsells*, des pages publicitaires supplémentaires que nous insérons entre les pages de la version imprimée, en plein écran. Une *upsell* peut être statique ou contenir une vidéo, une animation HTML complète, un concours, une énigme, une enquête... Ces publicités propres

aux tablettes n'existent pas dans les versions imprimées. Enfin, il y a le blister virtuel. Il fonctionne selon le même principe que le blister des versions imprimées, cet emballage plastique qui permet d'ajouter des publications supplémentaires dans le package d'un magazine. Il nous est ainsi possible d'ajouter des éditions supplémentaires à l'application Le Vif/L'Express, par exemple à l'occasion du Salon de l'Auto. »

RV : « Ces pages que l'on ajoute à la version tablette de nos magazines sont appelées 'interstitiels'. Elles peuvent être très complexes, assorties de tout un appareil technologique fourni par le client ou conçu et développé dans nos bureaux. »

JV : « L'application 'Touch the Future' est un excellent exemple de prouesse technique. A l'occasion de la clôture de l'année anniversaire des 30 ans du Vif Weekend et de Knack Weekend, nous avons mis au point une application gratuite – uniquement disponible pour les lecteurs sur support numérique – qui donnait une image de l'avenir du lifestyle. Nous avons travaillé indépendamment du produit papier. Un succès formidable et un apprentissage indéniable, même sur le plan technique. »

PE : « Il faut évidemment un potentiel de marché suffisant, mais il n'est pas impossible que les *dedicated apps* de ce genre, non basées sur une édition imprimée, soient encore plus nombreuses en 2014. »

Mai 27/05 Roularta participe au projet Yellowbrick.

Une appli pour stationner

Le stationnement facile et payable par smartphone ? C'est désormais possible grâce à Yellowbrick Belgique, le projet porté depuis mai 2013 par Roularta Media Group, le Groupe Rauwers et Brick Parking. Xavier Bouckaert, COO de Roularta, fait le point.

Qu'est-ce que Yellowbrick Belgique ?

XAVIER BOUCKAERT : « Yellowbrick est une nouvelle société que nous avons constituée en collaboration avec le Groupe Rauwers, notamment spécialisé dans la gestion de stationnement dans les villes et les communes, et la société néerlandaise Brick Parking, l'inventeur du système. »

« Cette application mobile s'inscrit parfaitement dans notre stratégie multimédia. »

Yellowbrick est une application mobile qui simplifie le stationnement : une simple pression sur votre smartphone indique votre heure d'arrivée et

votre heure de départ. Le paiement se fait après. Ce système est déjà utilisé aux Pays-Bas depuis 2006. »

Avec succès ?

XB : « Près de 400.000 Néerlandais utilisent cette application dans une centaine de villes différentes. Notre version belge a été lancée à Schaerbeek, fin 2013, avant d'être étendue à Coxyde. Dans une première phase, nous avons contacté 45 villes belges et la plupart ont répondu positivement. Nous allons déployer le système dans les deux prochaines années et espérons réaliser 2 millions de transactions sur cette période. »

Le futur appliqué

Une application mobile de stationnement : étonnant pour une société de médias, non ?

XB : « Nous sommes un groupe multimédia depuis nos débuts. Et depuis 2009, nous investissons aussi dans les applications mobiles, qui ne vont que prendre de l'importance à l'avenir. Un groupe média comme le

nôtre peut y jouer un rôle. Non seulement en développant notre offre de propres produits médias, mais aussi en participant à des projets d'applications de prestations de services comme Yellowbrick. »



Xavier Bouckaert

Mai 23/05 Plus Magazine fête son 25^e anniversaire avec une édition luxueuse de 200 pages.

A day at Plus Magazine



Un magazine qui répond aux nombreuses questions des 50 et plus à un moment de leur vie où ils sont confrontés à de multiples changements. Paraissant dans les deux langues, ce mensuel est réalisé par une équipe de jeunes de 28 à... 61 ans !

09:00

La plupart des journalistes sont arrivés. La rédaction de Plus Magazine s'anime. « Goeiemorgen, Bonjour ! » Ariane De Borger et Jocelyne Minet, les plus matinales, se détournent de leur clavier et de leur souris pour participer aux conversations. Avant de se mettre au boulot, on se décontracte. On raconte embouteillages matinaux et autres péripéties pour se délester du stress extérieur. Olivia Van de Putte, qui revient de reportage à l'étranger, a rapporté des biscuits. C'est la tradition : qui franchit la frontière ramène une spécialité locale.



09:20

Rita Miny, la secrétaire, a déjà répondu à cinq appels de lecteurs. L'un d'entre eux voudrait connaître la procédure à suivre pour écrire un livre. Un autre demande les coordonnées d'un médecin interviewé dans le dernier numéro. Un troisième suggère une idée d'article juridique. Les lecteurs de Plus Magazine, très attachés à « leur » mensuel, sont réactifs. Souvent, ils s'adressent au magazine pour solliciter un avis, n'hésitant pas à se confier. « Ils s'attendent à ce que nous ayons réponse à tout », dit en souriant Rita.



Marie Cousin, maquettiste

09:30

Kari Van Hoorick, qui a en charge les articles santé, propose à la rédactrice en chef, Anne Vanderdonckt, le planning de ses sujets pour les mois à venir. La santé... une rubrique très lue dans laquelle aucune erreur n'est permise. Car à 50 ans et plus, les lecteurs de Plus Magazine se trouvent confrontés à de nouveaux problèmes. Ils sont très attentifs à la prévention et passionnés de nutrition. Kari et Anne veillent à contrebalancer les sujets lourds avec des sujets plus légers.

10:30

Réunion de rédaction. Les sujets et leurs angles ont déjà été définis auparavant. Ici, chacun explique son sujet et tout le monde interagit, suscitant ainsi de nouvelles questions ou des approches différentes. Petit à petit, la dynamique de groupe fait naître de nouvelles idées de sujets retenus pour les prochains numéros. Cette réunion est aussi l'occasion de lancer un appel : « J'ai besoin de personnes qui apportent leur témoignage, pouvez-vous m'aider ? » Dans Plus Magazine, l'identification est essentielle, et les témoignages, incontournables.

Anne Vanderdonckt



Avec Koen Roskams et Marie Cousin

12:30

Anne Vanderdonckt déambule dans un magasin de chaussures. Distracte, elle trébuche sur une boîte qui traîne au milieu de l'allée. Se fait mal et sort. Dans sa voiture, elle se demande : et si je m'étais cassé quelque chose ? Comment engager la responsabilité du magasin ? Qu'aurais-je dû faire ? De retour à la rédaction, cette expérience donnera lieu à une discussion avec Annemie et Jocelyne, les journalistes de la rubrique « Droits et Argent ». Et à un article... L'inspiration est toujours et partout présente !

Touchpoint

L'orange règne en maître

01/05 De Zondag en édition spéciale.

Le 1^{er} mai, une édition spéciale du journal De Zondag a mis en avant la passation des pouvoirs royaux aux Pays-Bas, le 30 avril, et le Koninginnedag (Fête de la Reine). De Zondag s'est paré de l'orange royal pour l'occasion. Le 21 juillet, le journal a publié une édition royale de jour férié consacrée, cette fois, à la passation des pouvoirs royaux dans notre pays. En collaboration avec Best Frit, l'hebdomadaire offrait un sachet de frites gratuit. Résultat : plus de 43.000 bons utilisés dans les friteries.

Autres chiffres remarquables du journal De Zondag en 2013 :

- 3.354 lecteurs ont utilisé le bon de réduction pour une visite au Boudewijn Seapark ;
- 3.591 lecteurs se sont inscrits au week-end de camping à la côte, une action organisée avec Pasaar ;
- 13.442 lecteurs ont participé au grand concours de la Saint-Nicolas.



Rita Miny, secrétaire



14:00

Tous les journalistes « papier » sont devenus bimédias. Leen Baekelandt coordonne le site Web, en néerlandais et en français. Elle rédige également une grande partie des articles et fait le tour de la rédaction pour prendre note des sujets que lui proposent les journalistes pour le site ou la newsletter. Quant à Nicolas Evrard, il a écrit un dossier sur la Première Guerre mondiale pour le magazine et tient également un blog « 14-18 » sur le site. Ecrire au quotidien, quand on travaille pour un mensuel, entretient les réflexes journalistiques !

15:15

Un photographe présente à Ann Heylens, responsable des pages voyages, un sujet qu'il a réalisé à Berlin. Koen Roskams, l'art director, vérifie la qualité des photos. Elles sont essentielles. Car les photos déterminent, en grande partie, l'envie de lire l'article et participent au plaisir de la lecture. Lorsque l'iconographe Françoise Plume cherche des photos dans les banques d'images, celles-ci doivent non seulement illustrer le sujet mais aussi attirer le regard.



Avec Serge Lvoff et Annick de Meyere



Avec Olivia Van de Putte et Nicolas Evrard

16:15

Près de la fenêtre, deux secrétaires de rédaction. Un francophone, Serge Lvoff. Une néerlandophone, Annick de Meyere. Serge fait suivre l'article original relu et corrigé à Annick qui l'enverra en traduction. « Mais le premier paragraphe ne passera pas en néerlandais, il y a trop de références culturelles », prévient Serge. « Et il faudra adapter les adresses aussi », renchérit Annick qui réceptionne un article venant d'être maqueté. Le texte est trop long, il faut couper !

17:20

Le shooting de la production mode a lieu demain. Anne Vanderdonck téléphone à la styliste Sonja Mertens pour vérifier si tout est en ordre. Location, photographe, maquilleuse, mannequin ? O.K. ! Aujourd'hui, à 50 ans et plus, on s'habille... (presque) comme avant. Mais on se pose beaucoup de questions face à son miroir et à un corps qui change, alors qu'on est jeune dans sa tête. Comment rester dans le coup sans sombrer dans le jeunisme ? Comment gérer les traces de l'âge ? Ou comment être en accord avec son image...

Touchpoint

This is IT

23/05 Les abonnés à Trends-Tendances reçoivent également un Data News dans leur package. Le tirage de Data News est donc passé de 6.000 à 22.000 exemplaires. Cette action attire beaucoup de nouveaux lecteurs.

Luc Blyaert, rédacteur en chef de Data News : « Je donne toujours comme conseil à mes journalistes d'être présents dans les médias au moins une fois par semaine. Et ça marche : les médias font régulièrement appel à nous pour notre expertise. Pour moi, l'année 2013 est celle de la reconnaissance de Data News à la télévision, à la radio et dans les journaux. Cela résulte entre autres de notre détachement d'une position de magazine uniquement : nous sommes également une plateforme multimédia où l'imprimé, le site Web, les médias sociaux et les bulletins d'informations se renforcent et se complètent. Nous avons donc créé une réelle communauté et nous attirons toujours plus de personnes. »



Juin 12/06 Trends HR Manager of the Year.
18/06 Trends Woman Award et CFO of the Year.

Le triangle événementiel

Wim Desloovere, Director Events, Fairs & Seminars, a organisé plus de 100 événements en 2013. Peu d'agences événementielles « pur jus » peuvent se targuer d'arriver à la cheville de la cellule événements de Roularta. Sur la longue liste figurent des événements nationaux, des remises de prix, des salons, des petits séminaires et des congrès spécialisés. Quelques noms célèbres : Data News Awards, Trends Manager de l'Année, Weekend Fashion Experience, Trends Gazelles, Trends Finance Day, Trends Summer University... Wim Desloovere et Michaël Nevejan, Director Communiation & Promotion, nous présentent les trois volets des événements Roularta : business, organisation et promotion.

BUSINESS : une situation gagnant-gagnant pour le lecteur, l'annonceur et le magazine

« Chaque événement est financièrement indépendant. »

« Grâce au triangle annonceurs-lecteurs-titres de magazines, chaque événement Roularta est financièrement indépendant. Mieux : chaque événement est

totalelement rentable », explique Michaël Nevejan.

MICHAËL NEVEJAN : « Un événement, quelle que soit sa forme, représente pour nous le meilleur moyen de faire vivre un titre média et de lui apporter une dimension supplémentaire. Chaque événement repose sur une stratégie bien étudiée, articulée autour de l'approche à 360° de Roularta. Nous ne nous contentons pas de vendre une simple page publicitaire à nos annonceurs. Nous leur proposons, au contraire, une palette marketing complète alliant le contenu imprimé, la télévision et Internet. Nous écrivons un récit unique et personnalisé pour chaque

annonceur, sur la base de ces trois piliers. Les événements forment le quatrième. Les annonceurs ont la chance exceptionnelle de pouvoir s'associer explicitement à un événement qui s'adresse à leurs clients actuels ou potentiels. S'ils ne sponsorisent pas l'événement, ils peuvent toujours acheter des invitations pour leurs collaborateurs et clients. »

De l'idée à la réalité

WIM DESLOOVERE : « Un événement passe de l'idée à la réalité de différentes manières au sein de Roularta. L'idée peut venir de la rédaction en chef ou de la rédaction proprement dite. Dans d'autres cas, l'an-

nonneur nous demande lui-même de mettre quelque chose en place. Des annonceurs nous demandent donc régulièrement d'organiser pour eux des événements lors desquels ils peuvent interagir directement avec leurs clients. Ce genre d'événement s'organise souvent à petite échelle, pour un public trié sur le volet, par exemple sous la forme d'un séminaire ou d'un lunch en présence d'un orateur passionnant. Il arrive aussi que la cellule événements et le département communication élaborent eux-mêmes une proposition. Il s'agit toujours de mettre en place une situation gagnant-gagnant pour le titre, les lecteurs et les annonceurs. Quand la boucle est bouclée et que l'événement génère une valeur ajoutée financière, nous pouvons passer à l'étape suivante, à savoir l'organisation concrète. »

Conséquence de cette approche : Roularta n'organise que des événements dont le contenu est directement lié au concept rédactionnel du magazine. Wim Desloovere :

« Les événements sont l'occasion de vivre personnellement nos magazines. Tous nos lecteurs ou lecteurs potentiels sont aussi des visiteurs potentiels de l'événement. Celui-ci doit donc correspondre aux intérêts des lecteurs en matière de contenu. Les événements nous permettent de valoriser au maximum le capital de marque des magazines, tant au profit de l'événement et du magazine qu'au profit des annonceurs et des sponsors. Data News ICT Manager Contest, MoneyTalk Finance Day et Trends Manager de l'Année en sont de parfaits exemples. »

ORGANISATION : la rigueur avant tout

« Tout événement a son scénario. »

Roularta organise et coordonne entièrement les événements en interne. « Nous appliquons la

devise : on n'est jamais mieux servi que par soi-même », explique Wim Desloovere. L'équipe événementielle soudée compte une quinzaine de collaborateurs. « Pour les événements de plus grande ampleur, nous travaillons en duo, à savoir un responsable principal et un back-up. Nous ne courrons ainsi aucun risque si l'un des deux est temporairement indisponible. »

Les plannings et les scénarios sont les outils de travail quotidiens des collaborateurs de la cellule événements de Roularta. L'équipe se compose de trois types de collaborateurs : les *exhibition managers* qui organisent une série de salons, les *event managers* qui sont tous responsables de plusieurs événements et les collaborateurs logistiques qui se chargent des travaux en interne.

« Nous constituons, pour chaque événement, une équipe qui dégrossit le travail », poursuit Wim Desloovere. « Il ne faut pas sous-estimer le tra-



Wim Desloovere et Michaël Nevejan : « Un événement passe de l'idée à la réalité de différentes manières. »

vail de l'*event manager*. Il faut pouvoir coordonner le travail, avoir une excellente organisation, travailler rigoureusement, s'y connaître en finance et rester ferme lors de négociations avec les fournisseurs. Cela ne s'apprend pas ; c'est inné, c'est une passion. Si vous cherchez un emploi où vous pliez bagage à 17h, vous êtes à la mauvaise adresse. L'*event manager* est le premier à entrer dans la salle pour la mise en place et le dernier à en sortir après le rangement. »

Choix de la date et du lieu

En sa qualité de directeur de la cellule événementielle, Wim Desloovere est personnellement présent à 95% des événements. « Il arrive que trois événements aient lieu le même jour et que je doive faire un choix. Nous organisons chaque année plus d'une centaine d'événements. Je suis surtout présent en coulisse et je m'assure que tout se passe bien. Je fais entièrement confiance à mon équipe. Je n'interviens sur place que si quelque chose menace de capoter. Je trouve primordial de tout voir de mes propres yeux afin d'évaluer l'ensemble avec l'équipe par la suite et de rectifier le tir si nécessaire pour la prochaine édition. Le perfectionnisme est l'ingrédient de base d'un événement réussi. »

Chaque aspect de l'événement fait l'objet d'une attention particulière.

« La décision la plus importante concerne le choix de la date. Nous évitons les périodes de vacances. Nous tenons surtout compte des dates de parution des magazines. Un événement Trends est donc toujours programmé un mercredi, puisque le magazine est traditionnellement mis en vente ou arrive dans la boîte aux lettres des abonnés le jeudi. Les personnes présentes à l'événement reçoivent personnellement un exemplaire du nouveau numéro en exclusivité. Cette tactique permet, en outre, à la rédaction d'anticiper l'événement, par exemple en publiant une interview d'une personne primée. L'adéquation entre la date de parution et la date de l'événement est également essentielle lors de la campagne de lancement en amont, notamment pour nos magazines mensuels comme Nest ou Data News. »

Autre choix primordial : le lieu et la salle qui accueilleront l'événement. « Nous cherchons des endroits attrayants et suffisamment spacieux. Les grands événements sont presque par définition divisés en trois parties majeures : une réception debout, une partie académique et une partie gastronomique à table. L'emplacement est également choisi en fonction de la provenance des invités potentiels. Certains secteurs professionnels sont concentrés dans des régions particulières. »

Nous accordons, par ailleurs, énormément d'importance au contenu de l'événement. « Nous tenons à choisir les bons orateurs. Nous organisons les aspects pratiques, comme la restauration, l'audio, le vidéo et les meubles, en collaboration avec un petit groupe de fournisseurs sélectionnés par nos soins. Ils connaissent nos exigences en matière de qualité et ils y répondent parfaitement. »

PROMOTION : le jeu de communication avec les titres médias

« **Jouer au maximum notre atout multimédia.** »

Il n'y a pas d'événement réussi sans invités. Et pas d'invités sans promotion efficace. Roularta dispose heureusement d'un véritable arsenal de canaux de communication. Michaël Nevejan : « Nous disposons de moyens propres suffisants pour qu'un événement devienne incontournable dès la première édition. Souvenez-vous : le premier Trends Vlerick Business Academy a généré 450 inscriptions payantes. »

Dans les coulisses d'un événement, on ne trouve pas seulement l'organisation pratique de la cellule événements. L'équipe de communication et de promotion abat aussi un travail de titan. Michaël Nevejan : « Notre équipe a accueilli il y a peu trois managers de promotion qui se chargent de la coordination globale des grands événements. Ils délimitent le concept initial et surveillent le *business model* de l'événement du début à la fin. Ils établissent, en outre, les liens entre les différents départements pour faire de l'événement un succès total. Tous les procédés sont rationalisés et documentés. Nos chefs de projet briefent le département commercial pour la recherche ciblée de sponsors, élaborent un plan de communication pour la promotion, font appel aux services administratifs pour la gestion des inscriptions, conviennent d'éventuelles contributions rédactionnelles, etc. Chaque prestation de service interne est portée en compte, y compris les frais de personnel. Nous voyons ainsi clairement si l'événement jouit d'une autonomie financière. »

Canaux de communication et bases de données

Nous disposons d'un arsenal de canaux de communication prêts à l'emploi pour la promotion d'un événement. Michaël prend ici l'exemple du Trends Vlerick Business Award.



Il n'y a pas d'événement réussi sans invités.
Et pas d'invités sans promotion efficace.

« Cet événement visait le *middle management*. Nous voulions leur montrer que Trends était le magazine idéal pour accompagner leur ascension. Nous avons naturellement utilisé ledit magazine pour promouvoir cet événement. Roularta dispose aussi d'impressionnantes banques de données pour le mailing, qu'il soit imprimé ou électronique. Les 100.000 utilisateurs inscrits sur Knack.be et la base Trends Top forment, par exemple, une banque de données très utile. En plus du direct response, nous jouissons aussi

d'une grande marge de manœuvre avec notre presse gratuite, un canal qui nous a, par exemple, été très utile pour le Concours investisseur. En ligne, nous travaillons avec des annonces ou des contributions semi-rédactionnelles, que nous publions sur nos nombreux sites Web. Le profil particulièrement marqué de nos titres médias nous permet aussi de segmenter avec précision. Puisque nous incluons les sponsors de l'événement dans cette campagne médiatique, une partie du financement vient de l'extérieur. »

Touchpoint

Notapolis : dont acte Roularta lance Notapolis en collaboration avec ses partenaires IT : SCSi et 4AllSolutions.

Avec Notapolis, Roularta est le premier acteur du marché à offrir aux notaires belges une solution complète permettant de gérer la

publication tous médias, l'afflux de nouveaux immeubles à vendre et les réactions des candidats acheteurs. Grâce à cette application centralisée, les notaires de notre pays pourront proposer, d'un simple geste, l'intégralité de leur offre de maisons sur papier, sur Internet et

à la télévision. Le système simplifie considérablement la fourniture de toutes les informations aux divers éditeurs. Il en diminue également le coût. Pour mettre au point Notapolis, Roularta a fait appel à 4AllSolutions (Oostrozebeke) et à SCSi (Anvers).

Touchpoint

Les blogueurs à l'honneur Les Weekend Blog Awards sont remis au Smets Premium Store à Bruxelles.

Voici quelques collaborateurs Roularta qui tiennent un blog :

- Jozefien Eggermont (Krant

van West-Vlaanderen) : lesmademoiselles.blogspot.be

- Jan Gheysen (Krant van West-Vlaanderen) : dedaggedachte.blogspot.be
- Nina Tack (Steps) : www.travelboulevard.be
- Bart Casteleyn, Nina Tack, Isabel

Deraedt et Ursie Claus tiennent un blog sur www.steps.be

- Lieven Mathys (De Streekrant/De Zondag) : voyage.auxEtats-Unis.usabyrv.wordpress.com
- Le blog tenu par De Zondag : dezondag.wordpress.com

Juin 07/06 Data News publie le dossier « Tablettes & ordinateurs portables ».

A day at B2B Media



Comme la plupart des magazines grand public, les titres B2B de Roularta sont basés au Brussels Media Centre (BMC), à Evere. Miranda Keuters, directrice B2B Media, organise tous les mois une réunion avec les divers titres. « Nos nombreux événements associés aux titres sont une typicité de B2B Media. »

9:00

Industrie. Miranda Keuters, accompagnée du directeur de rédaction Alfons Calders, des rédacteurs Kurt De Cat et Isabelle Cazallé et du directeur commercial Henri Van de Putte, se penche sur l'organisation de la dixième édition des Industrie Awards, en 2014. Une réunion avec le rédacteur en chef de **Data News**, Luc Blyaert, et l'account manager ICT Patrick Rutgeerts suit. « 9.000 postes sont à pourvoir dans le secteur IT », explique Miranda. « C'est pourquoi nous avons organisé le premier forum emploi 'Data News IT's all about People'. Un coup dans le mille. »



Manu De Smet,
prépresse Data News

11:30

Nouvelles Graphiques + M&C. Nouvelles Graphiques est la revue de référence pour le secteur du graphisme. Les ambitions dépassent ici aussi le support papier. Miranda : « Nous avons décerné les premiers Nouvelles Graphiques Awards for Excellence, le 14 novembre 2013. La même année, nous avons mis à l'essai une Virtual Expo, un salon en ligne axé autour de films d'entreprise. » Le mensuel Nouvelles Graphiques accompagne quatre fois par an Media & Communication. Alain Vermeire est le rédacteur en chef des deux magazines.



Philippe Ossemann, prépresse ActuaMedica



13:00

Trends Top. Le Trends Top est une mine d'or d'informations d'entreprise : les abonnés (plus de 30.000 visiteurs par jour) peuvent consulter sur ce site Internet toutes les informations d'entreprises possibles et les analyser grâce à des outils Web performants. En 2014, l'équipe de l'éditeur Lieve De Sitter partagera ses bureaux avec Euro DB, repris en mars 2013 par Roularta. « L'alliance entre le système de base de données *do-it-yourself* de Trends Top et les services sur mesure d'Euro DB renforcera notre position sur le marché des informations commerciales », explique Miranda.

16:00

Actualités fiscales et juridiques. Bilan (toutes les deux semaines), le Fiscologue (hebdomadaire), Le Fiscologue International (mensuel) et le magazine en néerlandais TRV (*Tijdschrift voor Rechtspersoon en Venootschap* – mensuel) sont les revues et newsletters spécialisées dans l'information fiscale et juridique. Des experts renommés (professeurs, avocats, etc.) participent à la rédaction sous la houlette d'un noyau rédactionnel qui se trouvait encore à Anvers, en 2013, avant d'emménager à Schoten en 2014.

18:00

Flows. Fin septembre 2013, Roularta est devenu le nouvel éditeur du successeur de l'ancien journal du transport De Lloyd. « En l'espace de trois semaines, notre équipe a réussi à créer un produit flambant neuf », se réjouit Miranda. « Nous avons présenté la première édition de l'hebdomadaire Flows le 15 octobre. Je siège à l'*advisory board*, notamment avec des membres de l'organisation patronale Alfa Port, où nous débattons de la stratégie : Comment améliorer les ventes ? Comment renforcer le contenu ? »

Juin 12/06 Knack Focus publie un supplément spécial thriller.

A day at Knack Focus Vif



Laurent Raphaël



Knack Focus et Focus Vif surprennent chaque semaine leurs lecteurs par leur regard décapant sur l'actualité culturelle. Critiques mordantes, interviews sans langue de bois et mise en pages originale se mêlent pour informer le lecteur sur l'univers du cinéma, de la télévision, de la musique, des bandes dessinées, des jeux, du théâtre et de la littérature.

6:45

Laurent Raphaël, Rédacteur en Chef de Focus Vif, consulte les médias sociaux et en ligne dès les petites heures. « Nous envoyons les scoops au coordinateur Web de la Newsroom qui les transmet à Kevin, le rédacteur Web. » A 9h30, le rédacteur en chef et le rédacteur final de Knack Focus, Stefaan Werbrouck et Kris Jacobs, passent en revue les textes et les photos proposés par les pigistes. « L'aspect visuel est primordial : des unes attirantes, des reportages photo originaux, etc. Proposer des photos de Stromae en shooting particulier fait toute la différence. »

10:15

Focus Vif organise sa réunion de rédaction hebdomadaire tous les mardis. Nicolas, le rédacteur final, Laurent, le coordinateur musique, Jean-François, le spécialiste cinéma et Jean-Philippe, le designer, planchent tous ensemble sur le prochain numéro avec Laurent, le rédacteur en chef. Quels textes et quelles images avons-nous déjà ? Qui doit encore être briefé ? « Les numéros spéciaux demandent une attention toute particulière. Nous avons pu collaborer en 2013 avec le groupe *Girls in Hawaii*, par exemple. Ce genre de projet doit être planifié des mois à l'avance. »



Hans Boffel

12:25

En octobre 2012, Focus Vif a lancé un podcast bimensuel, à écouter sur le site Internet ou à télécharger sur iTunes. Un coup dans le mille : en 2013, chaque épisode a été téléchargé en moyenne entre 2.500 et 3.000 fois. Quatre collaborateurs débattent pendant l'émission radio sur les sujets d'actualité culturelle. Myriam Leroy, présentatrice bien connue, orchestre les discussions à merveille. « De janvier à juin 2013, nous avons aussi tourné des vidéos que nous avons placées sur YouTube et sur notre site Internet », raconte Laurent.

15:00

Stefaan, le rédacteur en chef de Knack Focus, est en réunion avec des collaborateurs de BOZAR. Ce temple bruxellois de la culture organise un festival dédié aux séries télévisées, en mai 2014 et Knack Focus semble l'allié idéal. Focus Vif est aussi un partenaire prisé pour les événements culturels. Ils ont notamment organisé une agréable soirée croisière lors de l'édition 2013 de Bruxelles-les-Bains. Un soutien au projet « Mons, Capitale européenne de la Culture 2015 » n'est pas à écarter non plus.

16:30

Des améliorations sont constamment apportées, que ce soit au fond ou à la forme. « Au vu des réactions positives, nous avons décidé de faire plus d'essais en 2014. Publier des articles en profondeur, introuvables ailleurs, permet de créer un vrai sentiment de magazine », explique Laurent. « Le soir, c'est une deuxième journée de travail qui commence. Concerts ? Spectacles ? Nous devons y assister. Notre spécialiste musique se rend chaque semaine à quatre concerts. Lire des livres, regarder des films, visiter des expositions : tout cela fait aussi partie de notre travail. »



Wouter Haemers

Juillet 01/07 Sophie Van Iseghem devient éditrice responsable.

« Priorité aux solutions à l'amiable »

Elle était déjà secrétaire générale de Roularta. Depuis le 1^{er} juillet 2013, Sophie Van Iseghem est également éditrice responsable du groupe Roularta. Ces deux fonctions, qui prennent beaucoup de place sur une carte de visite, frappent l'imagination. Mais en quoi consistent-elles concrètement ? Une interview.

À l'annonce de sa nomination au poste d'éditrice responsable du groupe, ses collègues ont été unanimes : « Ce ne sera pas facile. » Il faut dire qu'elle succédait à Wim Criel, 37 ans d'ancienneté. Mais Sophie Van Iseghem, juriste et secrétaire générale du groupe, ne s'est pas laissé abattre par ces réactions. « Je suis ma propre voie. L'avenir nous dira ce que les autres en pensent. Wim m'a beaucoup appris, mais j'ai envie d'apporter ma touche personnelle. Mon approche est peut-être un peu plus pragmatique, car je suis d'une autre génération. Mais je travaille chez Roularta depuis 2001. Ce n'est donc pas comme si j'étais nouvelle. »

En votre qualité d'éditrice responsable, lisez-vous d'abord tous les articles avant leur publication ?

SOPHIE VAN ISEGHEM : « Pas du tout. Soyons clairs, je ne suis pas le chien de garde de la rédaction. J'interviens uniquement en cas de problème. Il arrive évidemment qu'on me demande mon avis sur des sujets sensibles. Quand il s'agit d'un droit de réponse, je décide en accord avec la rédaction en chef. »

Cela arrive souvent ?

SVI : « Nous ne sommes pas confrontés à un droit de réponse chaque semaine. Je pense que nous en sommes à une moyenne d'un par mois. Roularta travaille, en effet, avec d'excellents journalistes qui savent pertinemment ce qu'ils peuvent faire et ne pas faire. Ils connaissent la déontologie de leur profession. Je suis donc rarement amenée à intervenir. »

Vous arrive-t-il de devoir passer devant le tribunal ?

SVI : « Pas vraiment. Cela nous est arrivé une fois, lorsque nous avons refusé un droit de réponse. Quand une personne ou une entreprise saisit le tribunal, je demande à un avocat de représenter Roularta. Heureusement, cela arrive rarement. En cas de complications juridiques avec des fournisseurs ou des partenaires commerciaux, nous privilégions une solution à l'amiable et c'est généralement une réussite. »

Discretion et diplomatie. Quelles qualités doit posséder un juriste d'entreprise qui travaille pour un groupe médiatique ?

SVI : « Il faut avant tout avoir l'esprit d'équipe. Pour élaborer des

contrats de qualité, vous devez, en effet, écouter les parties concernées pour ensuite transposer ces entretiens dans des contrats exécutoires et contraignants. Autres qualités requises : une bonne dose de bon sens et le sens des solutions pragmatiques. Il convient également de faire preuve de discrétion et de diplomatie. Je suis souvent la première à être informée de certaines décisions que l'entreprise va prendre et des conséquences qui en découlent. »

« Un juriste d'entreprise doit avoir l'esprit d'équipe. Pour élaborer des contrats de qualité, il convient de prêter une oreille attentive aux parties concernées. »

La fibre journalistique est-elle un must ?

SVI : « Un must, certainement pas. Le juriste d'un groupe médiatique n'est-il pas plutôt une personne capable de prendre le recul nécessaire ? Une personne à même de manier un texte objectivement sans en connaître le contexte ? Je pense que mon passé non journalistique joue justement en ma faveur. J'en profite pour faire remarquer que je lis énormément. »



Sophie Van Iseghem : « Quand il s'agit d'un droit de réponse, je décide en accord avec la rédaction en chef. »

Le fruit du travail de chacun. Vous êtes éditrice responsable, mais aussi secrétaire générale de Roularta. En quoi consiste cette fonction ?

SVI : « C'est ma tâche principale. En tant que juriste d'entreprise, je traite tous les gros litiges, avis et contrats juridiques. Je me charge, en outre, du compte rendu des réunions du conseil d'administration et des assemblées générales. »

A quelles procédures ces comptes rendus sont-ils soumis ?

SVI : « Ce n'est pas vraiment une question de loi ou de savoir. Pendant les réunions du conseil d'administration, je prends acte de ce qui se dit et de ce qui est décidé. Ce compte rendu est approuvé au début du conseil d'administration suivant. Les assemblées générales ne nécessitent pas ce genre d'approbation. Tous les actionnaires peuvent y assister. Je note simplement ce qu'il s'y dit. »

Vous faites partie de l'équipe managériale de Roularta en Belgique. Avec Katrien De Nolf, vous êtes l'une des deux femmes de l'équipe. Existe-t-il une sorte de gestion féminine ?

SVI : « Les femmes ont une vision différente du travail et je pense que nous avons un mode de fonctionnement moins égocentrique. Nous écoutons plus facilement, nous donnons des conseils sans vouloir tirer la couverture à nous. J'ai le sentiment que, chez Roularta, ils me respectent telle que je suis. Ce n'est pas demain que l'on me surprendra à avoir besoin de me faire valoir. Je n'ai pas besoin que l'on me couvre de fleurs. Je me contente d'un résultat qui est le fruit du travail de chacun, sans nécessairement y associer mon nom. J'aime collaborer avec les autres ; une qualité typiquement féminine, selon moi. Je me sens tellement bien chez Roularta que je m'y vois encore très longtemps. Et pourquoi pas jusqu'à ma pension ? »

Juillet 04/07 Roularta prend le vélo pour se rendre au travail.

Ça bouge pas mal chez Roularta

Petra De Roo, Assistante Sociomédicale de Roularta, est aussi une des forces motrices du Comité Sportif. Ce dernier a été fondé il y a quelques années afin de stimuler le bien-être général des collaborateurs de Roularta. Petra nous explique en quoi cela consiste.

Assistante sociomédicale à temps plein, de quoi s'agit-il ?

PETRA DE ROO : « En tant qu'assistante sociomédicale, je suis, pour toutes les divisions de Roularta, le point de contact pour les affaires relatives à la santé, au bien-être, à la prévention et au développement durable. Cela signifie par exemple que je peux intervenir immédiatement en cas d'accidents de travail. Mais ma mission dépasse largement ce cadre. Chez nous, les collègues malades de longue durée bénéficient d'un accompagnement adéquat. Les familles de collaborateurs touchées par l'un ou l'autre désastre, peuvent compter sur notre appui. Nous attirons l'attention sur des thèmes comme la mobilité, le bien-être, l'absentéisme, etc. et nous les appliquons dans la sphère de travail. C'est également dans ce sens que doit être interprété le Comité Sportif de Roularta. »

Quel est le rôle de ce Comité Sportif ?

PDR : « Le Comité sportif a été créé il y a quelques années et poursuivait un objectif commun : favoriser le bien-être général de nos collaborateurs. A cet effet, le Comité Sportif organise des actions pour ses collaborateurs. »

Sous la devise : un esprit sain dans un corps sain ?

PDR : « Absolument. Nous passons énormément de temps au travail. Nous voyons plus souvent nos collègues que notre famille ou nos amis. Une ambiance de travail optimale garantit la confraternité et l'efficacité. C'est dans l'intérêt de cet esprit sain que le Comité Sportif veut offrir l'opportunité à tous les collaborateurs d'apprendre à mieux se connaître ou à se connaître différemment. Si nous parvenons à inciter les colla-

borateurs à bouger plus, l'issue sera positive tant pour les collaborateurs que pour l'entreprise. »

Comment procédez-vous ?

PDR : « D'abord, nous organisons des activités à la portée de tous. Souvent, il s'agit d'initiations à une discipline déterminée. Le principe consiste à faire découvrir un sport aux collaborateurs afin qu'ils y prennent goût et qu'ils exercent ce sport régulièrement. Nous voulons donc donner un petit coup de pouce aux collaborateurs afin qu'ils intègrent l'activité physique dans leur vie quotidienne. »

Roularta colore votre journée

Quelles initiatives utilisez-vous en ce qui concerne la détente des collaborateurs ?

PDR : « Ces dernières années, nous nous concentrons de plus en plus

sur l'intégration, dans les heures de travail, de moments de détente et de calme. Dans ce cadre, nous pensons à une initiative récente 'La bonne couleur pour la bonne personne'. Il s'agissait d'ateliers lors desquels un consultant en couleur venait donner des conseils sur les couleurs qui vous font rayonner et qui assurent votre succès. Ce fut un coup dans le mille. Mais nous avons également organisé une forme d'école du dos, un quiz, une activité de sport nautique à Nieupoort, une randonnée annuelle à bicyclette, etc. »

Pour citer un exemple, une randonnée annuelle à bicyclette, cela fonctionne comment ?

PDR : « En 2013, notre randonnée à bicyclette a eu lieu le 4 juillet. C'était notre sixième journée vélo et cette fois également, il s'agissait d'une grande fête sportive pour notre entreprise. Il y avait bien sûr les cyclistes attirés, mais ils étaient accompagnés de collègues qui avaient échangé la voiture contre le deux-roues. Ce jour-là, des col-

lègues sont arrivés massivement à vélo sur notre parking de Roeselare, où ils ont été accueillis avec une collation et un rafraîchissement. L'enjeu de cette journée va au-delà d'une bonne dose d'activité physique. En effet, la dimension sociale a également son importance. Les collaborateurs forment de petits groupes qui se rendent au travail à vélo. Certains conviennent même – avant de commencer la randonnée à vélo – de prendre leur petit déjeuner ensemble. Et le soir, il est encore possible de participer à une randonnée d'une heure après le travail. Une belle randonnée à vélo qui se termine par un agréable barbecue. Chaque année, ce projet est mentionné dans les médias locaux. »

La caravane test

Conclusion : comment évaluez-vous le succès d'un tel Comité Sportif ?

PDR : « Nous voyons qu'il y a du changement. Les collaborateurs prennent davantage conscience de l'importance de la santé et de l'acti-

Petra De Roo : « Si nous parvenons à inciter les collaborateurs à bouger plus, l'issue sera positive tant pour les collaborateurs que pour l'entreprise. »

tivité physique. Mais des améliorations peuvent encore être apportées. En 2012, en collaboration avec la province de Flandre occidentale, nous avons demandé la réalisation d'un 'mobiscan'. Ce dernier a révélé qu'il y a toujours un pourcentage considérable de nos collaborateurs qui viennent travailler en voiture, alors qu'ils habitent à moins de cinq kilomètres de notre entreprise. Nous aimerions que ce groupe essaye d'autres moyens de transport. »

Comment comptez-vous procéder ?

PDR : « En 2014, nous participons au projet 'De Testkaravaan komt eraan' (La Caravane Test arrive). Il s'agit d'une action de la province de Flandre occidentale qui encourage les travailleurs à tester plusieurs moyens de transport alternatifs pendant trois semaines. La province met littéralement une caravane test à leur disposition. Nos collaborateurs pourront choisir entre toute une série de vélos électriques, vélos classiques, triporteurs, vélos pliants et remorques de bicyclettes. »



Juillet 21/07 Des frites pour les lecteurs du journal De Zondag.

A day at De Zondag

Lieven Mathys avec Bram Ryckaert, journaliste



De Zondag est une authentique success-story depuis des années. Grâce à 4.000 boulangers, le journal gratuit touche 1,5 million de lecteurs.

Au prix d'une vraie course contre la montre à la rédaction, chaque samedi. Compte-rendu d'une journée survoltée avec le rédacteur en chef, Lieven Mathys.

9:00

Le samedi matin commence par un copieux petit-déjeuner assorti d'actualités. Toutes les sources sont passées au crible : de la radio au télétexte, en passant par les magazines du week-end, les réseaux sociaux et les mails. A la clé ? Des trésors d'information. Les politiciens et les organisations (professionnelles) savent qu'ils peuvent encore faire passer un message via De Zondag et se proposent souvent pour réagir à un événement d'actualité. Les pigistes sont briefés pour réaliser les interviews ou relater des événements intéressants. De quoi occuper toute la matinée.

Jaak Sandra, CCI layout



13:00

Les rédacteurs de service suivent attentivement le journal télévisé de la VRT et de VTVM. Cet exercice livre, lui aussi, sa part d'informations dont sont filtrées celles qui cadrent pour De Zondag. Le journaliste politique est en stand-by, prêt à recueillir les réactions de politiques ou une interview approfondie. Cela donne souvent des scoops que les autres médias relaient avec avidité dans leurs éditions du lundi. Les dernières missions à boucler sont confiées aux pigistes et les délais sont définis. La course contre la montre commence.

Dirk D'Hulster, reproduction



Avec Bart Desanghere, rédacteur final



15:00

Tandis qu'un silence de plomb plane sur les autres rédactions, à Roulers, l'équipe du week-end prend son service. Composée de deux journalistes, d'un rédacteur final, d'un metteur en pages et d'un collègue au département reproduction, cette équipe boucle chaque samedi soir seize pages régionales, six pages nationales et huit pages sportives. L'actualité régionale arrive en première place à l'agenda. Les pages doivent être prêtes pour le layout à 17h30. La composition des pages sportives est définie avec les collègues de Concentra, à Anvers.

17:30

Petite réunion pour passer en revue l'actualité de la journée et attribuer les articles aux pages respectives afin de boucler un scénario serré pour les heures à venir. Un point clé, car dès 19h, la rédaction nationale a une deadline toutes les demi-heures. Si une info tombe, il faut vite décider quel article passera à une autre page. La tension monte aussi pour les collaborateurs de terrain. L'heure est aux derniers détails ou à la dernière interview à réaliser par téléphone.

19:00

Le moment le plus intense de la journée. Les décisions sont prises à l'arraché. Les articles et les photos reçoivent leur place définitive. Les textes sont raccourcis et pourvus de chapeaux éloquentes. La rédaction suit simultanément les journaux télévisés de 19h, car il s'agit d'un indicateur idéal pour les choix que la rédaction a faits dans le courant de la journée. L'intuition journalistique est pratiquement toujours la bonne. Pratiquement plus un mot n'est échangé dans les heures qui suivent. Chacun se concentre pour assurer la sortie de l'édition hebdomadaire.

Touchpoint

Les lecteurs adorent les line extensions

01/07 Les *line extensions* ont le vent en poupe depuis quelques années. Sous le label de marques de presse écrite ou non, des produits sont proposés aux lecteurs des éditions Roularta. Voici le top 8 de 2013 dans la catégorie livres, CD et DVD et le top 3 dans la catégorie lifestyle.

Livres, CD, DVD

- 1) Pascale Naessens – Ma cuisine pure (15.160 exempl.)



- 2) Votre propre potager sur 1 m² (13.880 exempl.)
- 3) La cuisine de Sophie (10.780 exempl.)
- 4) Coffret vélo et promenade (10.400 exempl.)
- 5) Klara régale (10.050 exempl.)
- 6) Tante Kaat – la gestionnaire de ménage (9.130 exempl.)
- 7) Le musée Red Star Line (8.590 exempl.)
- 8) L'histoire secrète des papes (8.210 exempl.)

Lifestyle

- 1) Poêles antiadhésives Greenpan (2.860 exempl.)
- 2) ION Convertisseur Video2PC HD + Convertisseur Pics2SD (2.490 exempl.)
- 3) Minicocottes Le Creuset (2.410 exempl.)



20:30

Le journal prend de plus en plus forme. Il est temps de définir le contenu de la une en parcourant les banques d'images de Belga et d'autres agences photographiques pour trouver l'image de la journée. Les dernières décisions sont prises avec la rédaction anversoise pour les pages sportives et la une est passée en revue ensemble. Les dernières actualités de la journée arrivent et se voient immédiatement attribuer une place dans les pages qui doivent encore être bouclées. Le rédacteur final élimine les derniers typos. Encore quelques heures et De Zondag sera bouclé.

22:00

Les seize unes s'étalent devant quatre paires d'yeux qui traquent les dernières imperfections. Un chapeau change encore ici, la taille d'un titre change encore là-bas. La rédaction sportive est à l'affût d'importantes nouvelles. Selon l'actualité du jour, la une peut être différente par édition. La rédaction consacre la dernière heure aux réseaux sociaux. Les actualités intéressantes sont publiées en ligne, mais ne seront disponibles sur Twitter que dans le courant de la matinée, afin de ne pas divulguer trop vite un scoop.

22:00

Les journalistes rentrent à la maison. Seuls le rédacteur final et le graphiste attendent encore que les pages sportives soient bouclées. Les dernières pages des seize éditions sont alors imprimées... De quoi clôturer en beauté une nouvelle édition de De Zondag.

Touchpoint

Parfaitement légal

15/07 Roularta reprend les Belgian Legal Awards.

Les Belgian Legal Awards sont un événement annuel exclusif qui récompense les cabinets d'avocats, départements juridiques d'entreprises et avocats de renom. Cet événement est devenu une référence incontournable dans le monde des avocats et des juristes d'entreprises. Il complète parfaitement le portefeuille d'événements prestigieux des magazines d'affaires Trends-Tendances et Trends. L'événement a été rebaptisé Trends Legal Awards. La première remise des prix a eu lieu le 18 mars 2014, à Bruxelles, dans le cadre prestigieux de l'Hôtel de la Poste, à Tour & Taxis. Cette reprise cadre parfaitement avec la stratégie à 360° de Roularta et consolide le leadership de Roularta sur le marché des communautés business.

Pour couronner le tout

21/07 Philippe prête serment comme septième roi des Belges.

Point de Vue et Royals, les deux magazines Roularta dédiés aux familles royales, ont connu une année 2013 faste. Tout a commencé par l'annonce de l'abdication de la reine Beatrix des Pays-Bas, suivie de l'intronisation officielle du roi Willem-Alexander. Et ce n'était qu'un début. « La passation des pouvoirs royaux en Belgique et la naissance de George, futur roi du Royaume-Uni, ont eu un net impact sur les chiffres de vente », indique Colombe Pringle, Rédactrice en Chef de Point de Vue jusque fin 2013. Les abonnements à Royals se sont, quant à eux, vendus comme des petits pains. La passation de pouvoir en Belgique a engendré à elle seule une augmentation de 305% des ventes d'abonnements du côté flamand, et ce, sans que la vente au numéro en pâtisse. On a même enregistré une hausse de 153% en Flandre dans ce segment, pour 173% en Wallonie.

Kristine De Vriese, Directrice et Rédactrice en Chef de Royals : « L'annonce de l'abdication est tombée le 3 juillet et le 4, le numéro de Royals consacré aux 20 ans de règne du roi Albert était en librairie. Nous avons ensuite bouclé d'urgence le numéro consacré au roi Philippe. Le 21 juillet, date de la prestation de serment officielle de Philippe en tant que septième roi des Belges, nous étions tous nerveux à la rédaction, car la duchesse Kate n'avait pas encore accouché. Elle nous a fait le bonheur de donner naissance à George, prince de Cambridge, le lundi 22 juillet. La rédaction a une fois encore mis les bouchées doubles pour publier au plus vite un Royals Hors Série consacré au *royal baby*. Le mois d'août a, par contre, apporté une mauvaise nouvelle : le décès du prince Friso. Une nouvelle raison de nous activer. »



Août 09/08 Roularta prend une participation dans Proxistore.

Le numérique décolle

La publicité locale est depuis toujours au cœur des tâches de la Presse Régionale Gratuite de Roularta. Proxistore, de son côté, a élaboré un système numérique de géolocalisation. Mélangez les deux et vous obtiendrez des publicités locales renforcées et efficaces, comme l'expliquent Luk Wynants (Directeur Commercial de la Presse Gratuite) et Inge Claerhout (Directeur Roularta Local Media).

Parler de « publicité locale numérique sur Internet » en Belgique, c'est penser d'emblée à Proxistore. Ce système de publicité géolocalisée breveté localise précisément les internautes et permet aux annonceurs locaux d'être présents efficacement sur des sites Internet à grand trafic. Proxistore compte en Belgique une audience de 5 millions de surfeurs, en collaboration avec des groupes médias comme Roularta, Mediahuis et RTL Belgium.

En 2013, Roularta a pris une participation de 32% dans Proxistore, avec la possibilité de porter cette participation à 50%. Une synergie avec la Presse Régionale Gratuite de Roularta Media Group est plus qu'évidente.

Quelle est la valeur ajoutée de Proxistore pour le marché publicitaire ?

LUK WYNANTS : « Les PME locales avaient peu la possibilité d'être pré-

sentes de façon payante sur les sites de grandes marques d'informations. Bruno Van Boucq a bien réagi à cette situation en mettant sur pied Proxistore, une plateforme en ligne qui utilise la localisation de l'internaute pour afficher les publicités locales, dans le respect de la vie privée. Pour ces marques d'information, il s'agit d'une occasion unique de convaincre des annonceurs locaux sans déployer trop d'efforts. »

De 250 mètres à 25 kilomètres Local, mais à quel point ?

LW : « L'annonceur peut choisir un rayon d'action entre 250 mètres et 25 kilomètres ou choisir un code postal. On ne peut faire plus local. Et cela complète la sélection sur la base des profils obtenue grâce à Google AdWords. »

Proxistore est une entreprise distincte, mais a déjà collaboré

avec la Presse Régionale Gratuite de Roularta dans un but commercial. Votre prise de participation est logique, alors ?

INGE CLAERHOUT : « Les publicités locales trouvent naturellement leur place dans les activités quotidiennes de la Presse Régionale Gratuite. Proxistore vise également de nombreux lecteurs et des visiteurs latents. Et comme les publicités présentes dans De Streekkrant, par exemple, cette stratégie ouvre des possibilités aux annonceurs nationaux disposant de sites locaux, comme des chaînes de magasins, des banques ou des concessionnaires automobiles. »

LW : « Il fallait évidemment s'y adapter, nos commerciaux ne réfléchissaient jusqu'à maintenant qu'en termes d'imprimé. Nous avons formé chacune de nos équipes et nos collaborateurs sont convaincus que

nous avons la solution par excellence pour les PME locales qui veulent annoncer en ligne. Nous sommes également un revendeur premium de Google AdWords, mais cette histoire

« C'est la solution par excellence pour les PME locales qui veulent annoncer en ligne. »

est finalement plus simple, à condition de bien l'expliquer. On pourrait penser que ce sont essentiellement les jeunes collaborateurs qui y voient de l'intérêt, mais certains de nos collaborateurs quinquagénaires sont aussi très enthousiastes à l'idée de travailler avec Proxistore. Ils proposent déjà la publicité imprimée et en ligne en même temps, ce ne sont pas des trajectoires distinctes. »

Le client n'est plus roi, il devient empereur

Quelles actions sont les mieux adaptées pour une présence dans Proxistore ?

LW : « Certaines actions à long terme ont déjà marché, mais ce sont tout de même les actions à court terme qui ont le plus d'impact. Un exemple ? Proxistore est le système idéal pour les concessionnaires automobiles au moment du Salon de l'Auto, avec leurs promotions et leurs journées portes ouvertes. »

IC : « Avec un avantage considérable : il n'y a que peu, voire pas de pertes. Vous ne payez, en effet, que le nombre de vues. Vous fixez un budget et vous avez la garantie du nombre de vues qui y sont associées. »

Les chiffres de vente expriment-ils suffisamment l'intérêt suscité et l'enthousiasme des commerciaux ?

LW : « Ça commence à très bien marcher. Notamment à Anvers, où nous avons entamé le déploiement. Nous avons commencé dans cette région en août 2013 et les premiers contrats étaient signés deux semaines après. Nous ne pourrions faire une réelle évaluation qu'après un an. Nous vivons un millier de clients en 2014. »

Luk Wynants et Inge Claerhout :
« L'avantage de la publicité en ligne : vous pouvez mesurer et corriger. »

IC : « Les annonceurs nationaux qui disposent de sièges locaux sont un peu attentistes. Ils ont aussi plus de possibilités pour toucher les consommateurs. Ils verront, cependant, rapidement les avantages. Le système est très flexible. Vous pouvez choisir des slots : affichage le week-end ou uniquement à l'heure du repas. Pratique pour des pizzerias, par exemple. Et l'avantage de la publicité en ligne : vous pouvez mesurer et corriger. Le réseau est à la fois très large et très ciblé. Il s'agit presque de marketing direct en ligne... »

Votre travail pour Proxistore tourne-t-il essentiellement autour de la technologie ? En d'autres termes, reste-t-il de la place pour la créativité ?

LW : « Ce n'est un secret pour personne : depuis quelques années, les annonceurs veulent un retour sur investissement à court terme. Le client était roi, il est maintenant empereur. Grâce aux trois dias que vous pouvez utiliser dans Proxistore, vous pouvez déjà créer un beau message créatif. Et nous nous distinguons par notre niveau de service. La cellule Prémédia de Roularta peut aider sur le plan graphique et également, comme Inge le dit, à corriger si nécessaire. »



Août 23/08 Nest s'offre une nouvelle mise en pages et un dos carré.

Pleins feux sur Nest

L'année 2013 fut celle des projets pour Nest. Le nouveau Nest a été figolé tout au long de l'année pour atterrir dans les librairies le 7 février 2014. La fréquence augmente et tant le look que le concept ont évolué. Si le magazine gagne en praticité et en personnalisation, ce lifting est surtout un retour à l'essentiel.

Nest n'a pas failli en 2013. Le magazine s'en est mieux sorti que le marché et a maintenu une position plutôt satisfaisante. L'année 2013 a compté six numéros, mais couronnés de huit numéros spéciaux : deux éditions spéciales déco, trois éditions spéciales cuisine, deux éditions spéciales tourisme et une édition spéciale jardin. Le tout, en deux langues ! Cette énorme production ne faiblira pas en 2014 : dix numéros sont prévus pour l'année. Les éditions janvier-février et juin-juillet seront des numéros doubles. Les deux éditions spéciales déco seront intégrées dans les numéros de mars et novembre. Les autres numéros spéciaux seront maintenus et l'hiver connaîtra un nouveau numéro spécial. « En élargissant l'abonnement de base à dix numéros, une nouvelle dynamique verra le jour en 2014, grâce à laquelle Nest sera perçu comme un mensuel », prévoit l'éditrice Chantal Lepaige. « La faible fréquence de Nest décourageait différents annonceurs

d'intégrer la revue dans leur planning de campagne. Certains ne connaissent même pas Nest, même si son lectorat cadre parfaitement avec le groupe cible de leurs campagnes. Ce ne sera plus le cas en 2014. Je suis persuadée que le marché va s'emparer de Nest. L'augmentation de la fréquence de parution crée, en outre, un lien plus fort avec le lecteur et apporte une bouffée d'oxygène financière. Il n'y a que des avantages, donc. »

Créateur de tendances plutôt que suiveur

2014 ne marque pas qu'un rythme de parution plus soutenu. Les futurs numéros ont aussi été intégralement relookés. Comme l'explique le rédacteur en chef Peter Vandeweerdt, « Nest a toujours évolué sans virage brusque. L'étape à venir est peut-être la plus importante que nous ayons franchie. Après avoir analysé le concept de Nest en profondeur, nous avons revisité toutes les rubriques. Certaines ont été améliorées, d'autres totale-

ment remplacées. Nous utilisons de nouvelles polices de caractères et de nouvelles pages de garde par rubrique. La couverture change aussi, ce qui fait que le magazine semble plus grand. Les fiches-recettes sont recto/verso et plus faciles à classer.

« Nest a toujours évolué sans virage brusque. »

Les fiches pratiques sont pourvues de dessins descriptifs et les reportages régionaux sont accompagnés d'une carte détachable pour les promoteurs. Nous mettons tout en œuvre pour stimuler le lecteur à utiliser ce magazine : prendre la carte pour une promenade, coller les étiquettes Nest



Chantal Lepaige et Peter Vandeweerdt :
« Le dos carré a optimisé la rythmique de la revue et crée de nouvelles possibilités. »

sur les pots de confiture maison, s'inspirer d'une fiche-recette pour préparer un plat... »

En 2014, le magazine sera plus que jamais axé sur quatre thèmes : maison, saveurs, nature et idées. « Nous avons beaucoup parlé du nouveau Nest en 2013 et toutes les remarques et suggestions des lecteurs ou des annonceurs ont été prises en compte lors de nos réunions », explique Peter Vandeweerdt. « De nouveaux collaborateurs comme Koen De Bouw et Madame Zsazsa s'ajoutent à notre équipe et nous accorderons plus d'attention aux personnes, même lors d'un reportage régional ou de l'élaboration d'un menu du jour par exemple. Nous prévoirons, en outre, des sujets de dernière minute, ce qui n'est pas une mince affaire dans un magazine comme Nest : tous les reportages sont planifiés au moins un an à l'avance. C'est ce qui fait de nous des créateurs, non des suiveurs. Nous intégrerons

dans notre planning une certaine latitude pour traiter des thèmes d'actualité importants, ce qui n'était pas envisageable auparavant. »

Le relooking de Nest est fondé sur les choix faits en 2013. En août, le magazine a regagné un dos carré. « Ce changement l'a rendu plus luxueux. Le dos carré a optimisé la rythmique de la revue et créé de nouvelles possibilités. Les fiches-recette pouvaient donc se retrouver à l'arrière et pour la première fois, nous avons glissé dans le magazine une planche d'étiquettes », explique Chantal Lepaige. Tant l'éditrice que le rédacteur en chef croient fermement au renouveau de Nest. « La version néerlandophone de Nest fêtera son 100^e numéro fin 2014. C'est le genre de magazine qu'on aime lire confortablement dans un fauteuil et qu'on veut conserver après. Autant de raisons évidentes pour expliquer nos efforts pour donner au magazine la meilleure apparence possible », reconnaît Peter Vandeweerdt.

Plus qu'un magazine

Impossible de rater le magazine Nest au salon Countryside, du 31 octobre au 3 novembre 2013, à Gand. Le magazine occupait pour la première fois un palais rien qu'à lui. De quoi plonger complètement le visiteur dans quatre intérieurs d'inspirations différentes. Un magasin éphémère offrait aussi aux visiteurs la possibilité d'acheter des livres, des accessoires ou des articles d'intérieur.

« 2013 marque l'année des premiers développements concrets des *line extensions* », explique Chantal Lepaige. « Nous offrons à nos lecteurs de belles réductions sur des produits de qualité grâce à la collaboration de nos différents partenaires. Plusieurs promotions – comme les éclairages de jardin, les tentes, les casseroles ou le livre de cuisine – ont très bien marché. Que ce soit dans notre magazine ou en dehors, nous nous plions en quatre pour donner toujours plus à nos lecteurs. »

Août 31/08 Mise en ligne du nouveau site Knack.be.

A day at la Newsroom de Knack



Eddy Eerdeken



Avec Simon Demeulemeester

Knack.be maintient depuis un moment sa position dans le top cinq des sites d'information les plus visités de Belgique. Désireux de savoir ce qui fait la force de la rédaction du site, nous avons suivi le rédacteur en chef, Eddy Eerdeken, et son équipe lors de la rotation matinale par une journée bien hivernale du début de l'année 2014.

6:15

Un visage se détache du bureau paysager au BMC. Celui d'Eddy Eerdeken, Rédacteur en Chef de Knack.be. Le lundi matin commence calmement. « En général, il y a peu d'informations à recueillir juste après le week-end. » Eddy consulte les sites d'information internationaux, Twitter et les journaux du matin. Il tombe sur un article intéressant dans *Het Laatste Nieuws* : selon les conseils touristiques étrangers, la Belgique mettrait la vie des touristes en danger. Eddy note qu'aucun média ne s'est encore emparé de l'article et le met rapidement en ligne.

7:00

Simon Demeulemeester est arrivé au bureau. Il propose à Eddy de publier les articles d'opinion de Bert Schelfhout et Bart Vanmarcke, respectivement président et vice-président du Jong VLD. Ils y réagissent aux propos du président de la N-VA, Bart de Wever, au sujet de la terreur islamiste. Eddy trouve l'idée intéressante. Le téléviseur sur lequel l'outil statistique Chartbeat indique en temps réel le nombre de lecteurs par article lui apprend un peu tard que tant l'article sur les conseils touristiques que le débat d'opinion ont la cote. Il est satisfait.



Lotte Philipsen et
Laura Van Roey, rédacteurs Web



7:30

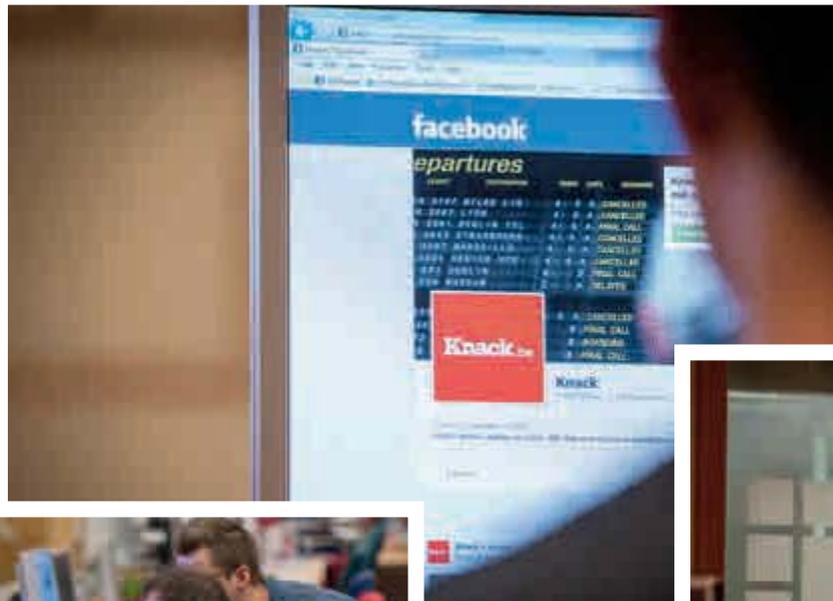
Un collaborateur de Sport/Foot Magazine adresse ses bons vœux pour la nouvelle année – c'est le premier jour de travail après les vacances de Noël – et annonce qu'il enverra dans la journée un aperçu du mercato hivernal du football belge. Eddy et Simon continuent de travailler d'arrache-pied. Ils ont tout de même le temps de se détendre un peu. Lorsqu'Eddy tombe sur une interview d'Ozark Henry dans le journal, il demande à Simon s'il a vu l'émission « Tegen de Sterren op ». L'imitation d'Ozark Henry par l'humoriste Guga Baul l'a visiblement beaucoup fait rire. Il en rit d'ailleurs encore.

8:15

La Newsroom se remplit lentement. Annelies Van Erp vient s'ajouter à Eddy et Simon dans l'équipe responsable de l'actualité. Tous les autres collaborateurs ont une spécialisation. Kevin Van der Auwera est une sorte d'ovni. « Kevin est notre papillon depuis un an », raconte Eddy. « Il est si polyvalent qu'il peut remplacer n'importe quel collaborateur absent. Aujourd'hui, il travaille pour Data News. » Kevin n'a aucune préférence : « J'aime la diversité qu'offre ma fonction. »

9:15

Eddy demande à Annelies d'appeler le monsieur météo de VTM, Eddy De Mey. « Essaie de savoir pourquoi il fait 13 °C de plus que la moyenne de saison et à quel temps nous devons nous attendre pour les prochaines semaines. » Le rédacteur en chef sait ce qu'il fait. Tous les autres médias ne parlent que de l'hiver infernal qui s'abat sur les Etats-Unis. Il est temps de donner un autre son de cloche.



10:10

Eddy et Simon se concertent pour savoir si l'utilisation des listes sur Knack.be a augmenté. Ils préparent ainsi l'interview d'Eddy avec Jan Hautekiet. Eddy raconte sur Radio 1 que les listes nous aident à structurer les informations qui nous submergent. Il a fallu quatre jours de travail pour donner naissance à une liste énumérant les 100 sanctions administratives communales les plus absurdes. A la fin de l'entretien, Simon publie un article intitulé « Lijstje : 20 lijstjes op Knack.be », qui compile 20 listes proposées sur Knack.be. Les chiffres de l'écran Chartbeat s'affolent.

11:00

Eddy envoie la newsletter de Knack.be et s'attend à voir grimper les visites sur le site. « Le partage de nouvelles sur Facebook et Twitter gagne également du terrain. » Il se concentre ensuite sur la page d'accueil. Un programme de chat permet aux rédacteurs de lui expliquer sur quoi ils travaillent. Lorsqu'un texte est prêt, il arrive qu'Eddy demande une dernière intervention au niveau du contenu, par exemple un autre titre. Ocar, la nouvelle solution importée de France, lui permet de jongler avec les contenus et de les sélectionner.

12:00

Michel Vandersmissen, Rédacteur en Chef Adjoint de la version imprimée de Knack, passe au bureau. Le magazine va publier une interview d'Herman De Croo, doyen de l'Open VLD. Herman De Croo y annonce qu'il rejoint le Parlement flamand. Il veut éviter de souffler des voix à son fils Alexander, qui tirera la liste de Flandre orientale à la Chambre. « Ne serait-ce pas l'occasion d'écrire un article sur l'élaboration compliquée des listes électorales des partis flamands ? », suggère Eddy. Simon appelle le politologue Carl Devos dans la seconde.

13:00

Les rédacteurs se rassemblent pour la réunion hebdomadaire. « Le but est de faire un récapitulatif de ce qui nous attend », explique Eddy. Chacun expose à son tour l'ordre du jour dans son domaine et ce qui pourrait donner lieu à un article : les championnats de Belgique de cyclo-cross, le Salon de l'Auto, la conférence de Genève sur la Syrie... David Bitoune, Rédacteur Divertissement, mentionne le Sound of 2014 de la BBC. Eddy lui propose alors de lancer une rubrique « Band van de Dag » (Groupe de la Journée), dans l'esprit du journal britannique *The Guardian*.

Touchpoint

Les atouts

Au total, 22 journalistes (néerlandophones et francophones confondus) travaillent dans la Newsroom de Knack.be/Levif.be. En unissant leurs forces, ils ont considérablement développé le site ces deux dernières années. Il trône dans le top 10 des sites belges et dans le top 5 des sites d'actualité. « Nous devons ces résultats à une actualisation constante, sur la base d'informations de notre cru », reconnaît le rédacteur en chef, Eddy Eerdeken. « Plus il y a de contenu, puis il y a de lecteurs. » La rédaction de la version en ligne choisit des angles d'attaque différents de ceux de la concurrence. Eddy Eerdeken considère les informations comme un gâteau. Y apporter la cerise : tel est le travail de sa rédaction. « Nous aimons proposer autre chose que nos concurrents. Nous dépêchons même des collaborateurs sur le terrain, ce qui est assez rare dans les rédactions de magazines en ligne. Un rédacteur assiste, par exemple, depuis cette année à la séance de questions au Parlement fédéral, car nous sommes persuadés que cela nous garantit une valeur ajoutée. » Autre atout qui fait de Knack.be un site d'information unique : l'input des rédactions print. Le site tire aussi profit des marques fortes que sont les magazines. Nous travaillons directement avec Trends pour les informations économiques, avec Knack Focus pour le divertissement, avec Knack Weekend pour le lifestyle, avec Sport/Voetbalmagazine pour l'information sportive, avec MoneyTalk pour la Bourse, avec Data News pour la technologie...

Opinions



Knack.be propose souvent des articles d'opinion. Interrogé sur la politique dans les billets, Eddy Eerdeken se montre très clair : « Premièrement, il doit être question d'actualité. Les blogs ne nous intéressent pas. Deuxièmement, nous devons veiller à l'équilibre politique. Toutes les couleurs et idéologies doivent être représentées de manière équitable. Troisièmement, l'information doit être pertinente pour notre large public. Quatrièmement, nous ne voulons pas être un forum de réactions à des articles publiés dans d'autres médias. »

Septembre 04/09 Excellents chiffres CIM pour Roularta.

CIMplement le meilleur

Que ce soit en matière de diffusion payante ou d'audience, les titres de Roularta Media Group ont enregistré de très bons résultats CIM en 2013, avec même quelques performances très positives. Explications en détail de Frank Minne, Directeur des Abonnements de Roularta et Linda Scheerlinck, Research Manager de Roularta Media.

Une nouvelle méthode a été appliquée en 2013 pour l'étude d'audience CIM. En quoi consistait-elle ?

LINDA SCHEERLINCK : « Jusqu'à l'année dernière, l'étude CIM ne mesurait que l'audience des titres imprimés. Toutes les versions, qu'elles soient papier ou numérique (via une application), sont désormais prises en compte dans l'étude. L'indicateur actuel LDP (Lecture Dernière Période) des versions papier a été maintenu, mais il s'accompagne maintenant de l'indicateur 'Paper + Digital versions'. Ce dernier cumule l'audience de la version papier ainsi que celle de la version PDF et de l'application consultable sur tablette et smartphone. »

Cette nouvelle philosophie est-elle une évolution positive ?

LS : « Certainement. De par la méthodologie du sondage, les chiffres engendrés par des titres très ancrés en ligne étaient auparavant surestimés.

La mesure est maintenant plus correcte, même pour l'audience des versions papier. Cette étude CIM est indubitablement prête pour l'avenir. »

Le numérique, à bras ouverts Roularta a résolument opté pour l'indicateur « Paper + Digital ». Pourquoi ?

LS : « Pour la simple et bonne raison que les versions application des magazines Roularta sont une transposition exacte de leurs versions papier. »

L'audience des versions numériques reste provisoirement limitée.

LS : « C'est vrai, mais elle va vraisemblablement augmenter dans les prochaines années. Cette nouvelle mesure CIM prouve que se limiter à une publication papier n'est pas une bonne idée. Jusqu'ici, tout éditeur de magazines pouvait appliquer la politique de l'autruche. Cette nouvelle mesure rend la chose impossible. »

FRANK MINNE : « Roularta a accueilli la lecture numérique de magazines à bras ouverts. La politique que nous menons dans ce domaine est double. D'une part, tous les abonnés aux versions papier bénéficient de l'accès automatique aux versions numériques. Nous avons, d'autre part, récemment lancé une politique active quant à la vente d'abonnements numériques. Il est donc logique que nous travaillions à une autre vitesse que les éditeurs de journaux, mais les magazines sont également régis par une autre dynamique. Les lecteurs sont plus attachés à la version imprimée. La lecture des versions numériques de nos magazines, qui n'était qu'expérimentale en 2013, doit devenir une part substantielle de l'audience des magazines Roularta en 2014. »

Un autre indicateur, baptisé « Total Brand », accompagne le LDP et le « Paper + Digital ». De quoi s'agit-il ?

LS : « L'indicateur 'Total Brand' est destiné à refléter l'audience totale de



Linda Scheerlinck et Frank Minne :
« La lecture numérique de nos magazines deviendra en 2014 une part substantielle de l'audience des magazines Roularta. »

la marque média en question. En ce sens, l'audience du site Web du titre concerné est également mesurée, en plus de l'audience Paper + Digital. Mais les chiffres du Total Brand ne peuvent être utilisés à des fins de ranking ou de planification média. L'audience mesurée par le Total Brand voit, en effet, le jour en combinant différentes définitions d'audience et de contact. »

De très bons résultats Comparer avec l'édition précédente n'est pas possible. Y a-t-il néanmoins des titres Roularta dont les résultats vous ont agréablement surpris ?

LS : « Certains titres peuvent générer d'excellents résultats. Je pense, par exemple, à Sport/Foot Magazine et Sport/Voetbalmagazine. Ces deux magazines ont atteint ensemble un chiffre record de 589.000 lecteurs, et ce, pour diverses raisons : la modernisation du contenu avec quelques agréables rubriques tranchées, la fusion des deux rédactions qui permet aux journalistes d'optimiser la réalisation de sujets spécifiques et, bien sûr, le battage médiatique entourant les Diables rouges. Plus Magazine a également affiché des résultats brillants. Le groupe cible auquel le magazine s'adresse augmente certes d'année en année, mais la qualité du magazine y est aussi pour quelque chose : il est pratique et très informatif. Knack aussi s'en sort bien, no-

tamment grâce au nouveau Knack Focus, qui va au-delà de l'actualité politique. Le Vif Weekend, tout comme Knack Weekend, renforce sa position. Mieux encore, son audience est supérieure à celle des suppléments de journaux. Krant van West-Vlaanderen mérite une attention toute particulière. Il est troisième sur le podium des journaux les plus lus en Flandre. Steps réalise également un beau chiffre d'audience. La nouvelle distribution (dans De Zondag) ne date pas de l'année dernière, mais son effet semble maintenant transparaître dans les chiffres. »

FM : « Nous avons observé une croissance de la diffusion pour certains magazines ces dernières années et cette observation se reflète dans l'étude d'audience. Je pense notamment à Trends-Tendances et Trends, qui se concentrent à nouveau sur les managers et les cadres. La combinaison des deux titres maintient sa position de leader du marché dans l'étude d'audience et connaît une croissance de 10% de la vente entre le quatrième trimestre de 2012 et le troisième trimestre de 2013. Même en temps de crise économique, la demande d'information B to B de qualité ne fléchit pas. Un autre bon exemple concerne Je vais Construire & Rénover/Ik ga Bouwen & Renoveren. Nous avons décidé, il y a trois ans, de faire de ce magazine un vrai

magazine informatif. Une excellente décision. La diffusion payante de la revue est, pour la première fois, supérieure à celle du concurrent. Enfin, le magazine Royals est un très bon élève dans son domaine. L'actualité y a, bien entendu, contribué : l'abdication de la reine Beatrix, suivie de celle du roi Albert, deux successions au trône, la naissance du prince George en Grande-Bretagne... »

L'exception à la règle Quelle tendance plus générale retenir-vous des chiffres CIM de diffusion ?

FM : « Il est plus qu'évident que le marché du magazine dans son ensemble subit beaucoup de pression. Mais il est agréable de constater qu'un nombre respectable de titres Roularta forment, comme nous l'avons expliqué, une exception à cette règle en affichant une augmentation de 10% ou plus. Je trouve également important de noter que ces résultats sont obtenus au cours d'une année où les prix d'une bonne partie de nos magazines ont augmenté. Nous proposons des produits de qualité à un prix honnête et nous sommes ravis de constater que le lecteur est prêt à nous suivre. Mieux encore, le nombre d'abonnements de nombreux titres Roularta a augmenté au cours du deuxième trimestre. Nous attendons donc impatientement la prochaine publication des chiffres CIM ! »

Septembre

12/09 Roularta Media organise la quatrième édition de R-Evolution, intitulée « The future is bright, isn't it » et axée sur le luxe.

Le luxe aime le papier

Les magazines sont et restent le média favori pour la diffusion de l'image de marque des produits de luxe. C'est ce qui ressort de l'enquête en ligne de Roularta auprès de responsables marketing dans différents secteurs. Est-il vraiment étonnant de retrouver Le Vif Weekend, Knack Weekend et Trends Style parmi les titres les plus importants en matière de marketing des produits de luxe ? Mireille De Braekeleer, Account Director Lifestyle, commente les trois résultats primordiaux de l'enquête.



Mireille De Braekeleer

Résultat 1. Magazines (69%), suppléments de journaux (43%), Internet (28%) et below the line (28%) sont les médias les plus appropriés pour le marketing des produits de luxe.

MIREILLE DE BRAEKELEER : « Les responsables marketing font de toute évidence confiance aux magazines. Ils restent un média incontournable pour les marques de luxe. Ce sont surtout les magazines Roularta que les responsables marketing considèrent comme indispensables à la promotion de produits de luxe. Les titres les plus prisés sont Le Vif Weekend, Knack Weekend et Trends Style, suivis par les magazines en supplément de journaux et la revue Elle. Notre position forte mise en avant par l'étude CIM est à nouveau confirmée par ce sondage. Nous proposons aux annonceurs de rejoindre une communauté : nous les lions aux consommateurs qu'ils désirent atteindre. »

Résultat 2. Les responsables marketing de produits non luxueux considèrent Internet comme bien plus important que leurs collègues travaillant avec des produits de luxe.

MDB : « Le marketing des produits de luxe ne suit pas les mêmes règles que celui de produits non luxueux. Les médias sociaux et Internet sont certes utilisés comme moyens de communication avec le client pour la promotion de produits de luxe, mais pas pour la vente. »

« Le luxe est une expérience. »

Résultat 3. Tout comme la publicité payante, le propre site Web (96%), les boutiques (95%), les articles rédactionnels dans les magazines (94%) et le bouche-à-oreille (91%) sont ressentis comme les « points de contact » les plus efficaces.

MDB : « Le luxe est une expérience. Les gens cherchent des produits de luxe sur Internet, mais les achètent en magasin. Cette expérience ne peut être reproduite en ligne. La promotion des marques de luxe passe par un mélange de médias astucieusement composé, dans lequel les publicités – souvent par des célébrités – et les événements jouent un rôle non négligeable. Les médias sociaux sont importants, c'est vrai, mais ils ne sont, par exemple, pas contrôlables. »

Touchpoint

L'abonnement : une preuve de confiance

Trends-Tendances s'invite dans le package des abonnés Le Vif/L'Express et Trends est ajouté au package des abonnés Knack : une fois par an, une piste unique pour recruter des abonnés via une promotion croisée.

Le Marketing Direct de 2013 en quelques chiffres : 2013 à comptabilisé 137.608 nouveaux abonnements (*) sur un total de 50 titres, dont 7 titres numériques.

(*) dont 32.596 en période d'essai (24%) et dont 36.106 commandés sur Internet (26%)

Septembre

Krant van West-Vlaanderen s'offre une nouvelle structure rédactionnelle.

A day at Krant van West-Vlaanderen



Krant van West-Vlaanderen a revu son approche rédactionnelle en septembre. Mais l'une des journées les plus trépidantes de l'année reste le mardi 3 décembre 2013. Une collision en chaîne sur l'A19 à hauteur de Zonnebeke provoque une chaîne de réactions à la rédaction. Jan Gheysen, Directeur de Rédaction, relate cette journée mouvementée.

6:00

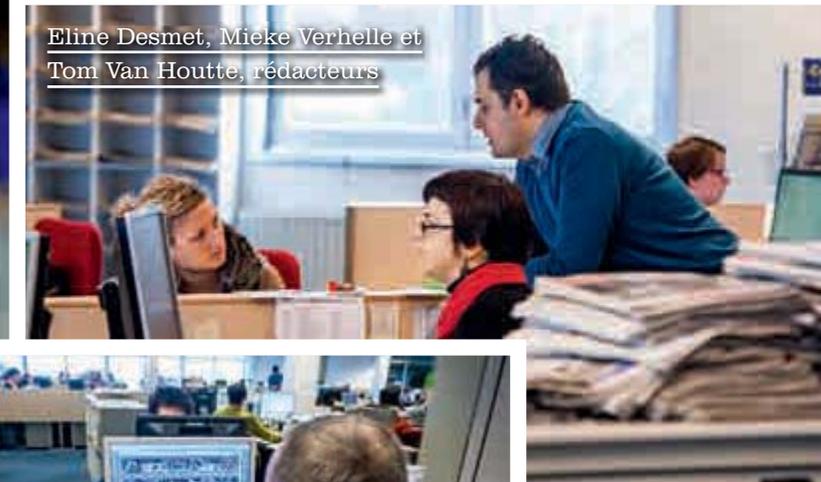
Nous regardons l'actualité envoyée par une partie de nos 400 collaborateurs, hier soir et pendant la nuit. Après analyse du planning, nous commandons encore des articles à nos reporters. Le responsable du matin traite les dépêches et veille à ce que le site Web soit mis à jour. De quoi satisfaire les internautes matinaux avec des « nouvelles fraîches », dès 8h. La rédaction s'éveille peu à peu et chacun est à son poste à 8h30. Les journaux sont passés en revue et le travail du jour peut commencer.

9:00

Nous discutons des informations glanées dans les journaux et nous échangeons les actualités des 11 éditions. Nous restons ainsi au courant de ce qu'il se passe partout. La répartition des pages des éditions est bouclée le mardi, mais une nouvelle bouleverse tout le planning à 9h41. Un grave accident est survenu dans un énorme banc de brouillard, à Zonnebeke. Un photographe part directement faire le point. L'annonce d'un deuxième accident tombe quelques minutes plus tard. Les news managers s'assurent qu'un correspondant se rend sur place.



Jan Gheysen



Eline Desmet, Mieke Verhelle et Tom Van Houtte, rédacteurs



Ronny Neirinck, photographe

10:00

Nous apprenons que les secours ont déployé une tente rouge. Il s'agit donc d'un accident mortel. L'information tombe entre-temps : plusieurs collisions en chaîne ont eu lieu. A 10h30, l'A19 est fermée dans les deux sens de circulation. Nous envoyons tout de suite un reporter et un photographe afin de publier au plus vite des photos sur le site Web. Le gouverneur déclenche le plan catastrophe à 11h. Nous transmettons un flash direct à nos lecteurs iPad pour les tenir au courant de la situation. Les premières images – prises entre autres par iPhone – arrivent peu à peu.

11:00

Sur les photos, les dégâts sont évidents : des dizaines de voitures sont réduites à l'état d'épaves, les ambulances vont et viennent. Les numéros d'immatriculation sont rendus illisibles sur les photos, car les familles impliquées ne sont pas nécessairement au courant. Nous utilisons donc les images avec prudence. Nous envoyons un flash d'informations à 130.000 abonnés aux alentours de 11h30 avec les informations que nous avons rassemblées jusqu'ici : les circonstances de l'accident, le nombre de victimes, le plan catastrophe...

14:00

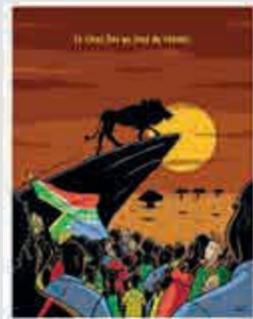
L'équipe revient en début d'après-midi. Le travail ici ne s'est pas arrêté pour autant. Il reste après tout encore 800 autres pages à composer. Le planning tout entier et la distribution des pages doivent toutefois être revus. Il n'est pas trop tard : nous sommes un journal hebdomadaire et il est encore trop tôt pour prendre des décisions définitives. Nous discutons du nombre de pages par édition à consacrer à l'accident. Les news managers briefent leurs collaborateurs. Les rédacteurs contactent les hôpitaux et envoient éventuellement un reporter pour recueillir des témoignages.

Touchpoint

Vadot selon Christine

19/09 A l'occasion de ses 30 ans, Le Vif/L'Express sort une édition spéciale contenant un recueil de dessins de Vadot.

Christine Laurent, Rédactrice en Chef du Vif/L'Express, a établi son top 3 des cartoons réalisés par Vadot en 2013.



Debbie Brackez, rédactrice, et Jan Gheysen

15:00

Alors que nos collaborateurs s'affairent dans les hôpitaux, nous suivons toujours la situation. Il faut constamment décider ce que l'on peut directement publier sur Internet et ce qui doit être approfondi dans le journal. L'actualité en ligne va devenir de plus en plus importante à l'avenir. Nous nourrissons l'ambition de faire de KW.be un quotidien numérique. Les détails et les faits concernant les collisions en chaîne arrivent au compte-gouttes dans la fin de l'après-midi et le reportage prend sa forme définitive. Un point sur la situation s'impose.

17:00

Il est temps d'intégrer toutes nos informations dans des articles, des interviews et des reportages passionnants. Il est également manifeste que le nombre de visiteurs du site Web a atteint un record. Les photos que nous avons prises – complétées par les images de Belga – sont consultées à 1,2 million de reprises dans la semaine qui suit. Même nos confrères de *Gazet van Antwerpen* nous ont appelés pour utiliser nos photos exclusives. Nous décidons de ne pas faire une interview vidéo du gouverneur : nous la laissons à Focus-WTV.

18:00

Les news managers et les responsables de la mise en pages complètent les pages avec toutes les dépêches envoyées par les collaborateurs locaux. La majeure partie des articles sera terminée ce soir. Les derniers e-mails et appels pour de nouvelles missions sont réglés. La rédaction se vide lentement. Seul le « web designer du soir » travaille jusqu'à 22h ou plus. Il faut encore mettre en ligne le compte-rendu de la première du feuilleton « In Vlaamse Velden », au centre culturel De Spil de Roulers. Demain arrivera bien assez tôt.

Touchpoint

Sobre, discret et élégant

30/09 Nouvelle mise en pages pour Le Vif Weekend & Knack Weekend.

Philippe Godefroid du Vif Weekend : « En juin 2013, monsieur Rik De Nolf nous a demandé de repenser la maquette du Vif Weekend et de Knack Weekend. Les directives allaient dans le sens de quelque chose de sobre, discret et élégant. J'ai donc travaillé dans cette direction et proposé un layout qui ferait la part belle au noir et blanc, et où l'intervention de la couleur ne viendrait que des photos, qui sont toujours très qualitatives dans un magazine lifestyle et qui méritent donc d'être valorisées. Le but était de proposer un layout qui corresponde à l'identité des magazines, qui en reflète la qualité et qui soit clairement reconnaissable comme tel mais aussi qui ne soit pas trop vite 'périmé' ou trop daté.

La principale difficulté consistait à imaginer un projet unique, qui convienne autant à Knack Weekend qu'au Vif Weekend, ceci afin de faciliter les reprises et les échanges entre les deux supports. J'ai choisi des typos qui permettent, tout en restant dans la sobriété, une lisibilité immédiate et un certain impact dans la page. Au final, ce layout a été tout de suite accepté, tant par monsieur Rik De Nolf que par les rédactrices en chef et l'éditrice des deux titres, et je pense qu'il convient aussi bien au Vif Weekend qu'à Knack Weekend. »



Octobre 14/10 Le Vif Weekend et Knack Weekend présentent la dixième édition du Weekend Fashion Award.

Trente à la puissance trois

En 2013, Le Vif Weekend et Knack Weekend ont célébré leur 30^e anniversaire de 3 manières : un journal rétrospectif, un numéro Black spécial et une application gratuite pour tablettes. Les rédactrices en chef, Delphine Kindermans (Le Vif Weekend) et Lene Kemps (Knack Weekend), racontent leur passion pour la création de magazines. L'occasion de revenir sur ces éditions festives et sur les 30 ans du Vif Weekend et de Knack Weekend.

L'année anniversaire a débuté avec une édition spéciale du magazine sous la forme d'un journal. Pourquoi ce choix ?

DELPHINE KINDERMANS : « Les éditions Weekend avaient 30 ans, il fallait marquer le coup. Nous avons donc décidé, début 2013, de créer un journal rétrospectif passant en revue les grands moments qui ont émaillé l'histoire de nos magazines. Nous avons donné la parole à quatre experts internationaux : Karl Lagerfeld pour la mode, Alain Ducasse pour la gastronomie, Inge Grognard pour la beauté et Philippe Starck pour le design d'intérieur. Ils ont donné leur avis sur les tendances et les tournants de l'histoire du lifestyle. A l'époque, Karl Lagerfeld travaillait pour Chanel depuis exactement 30 ans ; une coïncidence qui tombait à pic. »

LENE KEMPS : « Les tout premiers magazines Weekend étaient impris-

més au format journal. D'où notre volonté de reprendre le *look and feel* d'un vrai journal pour cette édition rétrospective. Outre ces icônes internationales, nous avons aussi laissé la parole à des lecteurs de la première heure et nous avons identifié, à l'aide d'une ligne du temps, les grands noms et les moments phares de l'histoire du lifestyle. Saviez-vous d'ailleurs que Brigitte Bardot avait fait la couverture du tout premier Weekend ? »

Vous avez ensuite publié les numéros Black spéciaux à la mi-2013.

DK : « En effet. Les deux rédactions ont publié une édition anniversaire placée sous le signe du luxe. Ces numéros mêlaient des interviews, des reportages, des shootings de mode et même un concours mettant en jeu 30 différents prix. Ces prix étaient le fruit de collaborations avec des

marques et des personnes qui nous ont été d'une aide précieuse durant toutes ces années. Les lecteurs pouvaient notamment gagner un livre sur Chanel dédié par Karl Lagerfeld, un sac Delvaux, une robe Natan, des bijoux Anne Zellien, une chaise Vitra, de la lingerie La Fille d'O, etc. Tous ces objets avaient été photographiés avec style et assortis d'informations très intéressantes. »

LK : « Nos journalistes ont de très bons contacts. Quel plaisir de voir l'enthousiasme de ces marques et de ces créateurs prêts à offrir avec nous un petit plus à nos lecteurs ! Notre équipe de promotion a organisé une fête à l'issue de la remise des prix. Une situation gagnant-gagnant pour chacun et un bel exemple de collaboration interne fructueuse. Ce concours a aussi permis aux suppléments Weekend de renforcer leur statut de marque forte. »



Lene Kemps et Delphine Kindermans :
« La découverte de jeunes talents est inscrite dans les gènes des magazines Weekend. »

Une grande crédibilité En parlant de force, quels sont les atouts majeurs des magazines Weekend ?

LK : « Les magazines Weekend sont des magazines fantastiques dotés d'une forte crédibilité. Ils ont une excellente image de marque. Les lecteurs leur font confiance. Les magazines Weekend sont un peu les pionniers du journalisme d'actualité lifestyle en Belgique. La plupart des autres magazines ont suivi. Nous créons des magazines destinés à des lecteurs avertis, ce qui nous permet d'aller au fond des choses et d'aller



tions spéciales et nous organisons le Fashion Award, les Food Awards et les Design Awards en collaboration avec la cellule événements de Roularta. »

LK : « Ces awards pleins de créativité prouvent aussi aux lecteurs que les magazines Weekend sont les premiers à suivre de près l'actualité lifestyle et à travailler avec des experts. Un atout extraordinaire ! »

Vos deux rédactions travaillent-elles en étroite collaboration ?

LK : « Les rédactions de Knack Weekend et du Vif Weekend ont toujours été distinctes. Chaque rédaction a ses propres journalistes et réalise ses reportages et ses articles en toute indépendance. De plus, Le Vif Weekend sort le vendredi alors que Knack Weekend est déjà en librairie le mercredi. La rédaction est donc organisée d'une manière totalement différente. Nous organisons quand même régulièrement des 'réunions de titres' où l'on discute des thèmes et des pistes en matière de contenu pour les prochains numéros. »

DK : « Nous avons par exemple imaginé un système à double emploi pour les shootings de mode. Si vingt shootings sont programmés pour l'année, dix seront réalisés par Le Vif Weekend et les dix autres par Knack Weekend. Chacun utilise les shootings de l'autre, mais à un autre

moment et souvent en choisissant d'autres photos. »

Coup d'œil sur l'avenir Vous avez clôturé cette année anniversaire en développant une application spéciale.

DK : « Avec notre application Touch the Future, nous nous projetons dans le futur ; nous portons un regard sur le lifestyle de demain. Cette application s'apparente à une maison à l'intérieur de laquelle Weekend s'intéresse aux différents piliers lifestyle associés aux différentes pièces. La gastronomie est donc dans la cuisine, la mode dans la chambre et le dressing, la déco dans le salon, la beauté dans la salle de bains, etc. Vous pouvez 'vous promener' dans cette maison interactive et cliquer sur les objets de chaque pièce, ce qui fait apparaître des textes. »

LK : « Nous donnons notamment aux chasseurs de tendances un aperçu de la façon dont notre lifestyle va évoluer. Un cuisinier futuriste parle par exemple de l'entomophagie, un spécialiste de la beauté évoque les nouveaux rayons garants de meilleurs soins dermatologiques et des experts de la mode présentent des matières intelligentes capables de s'adapter au froid et à la chaleur. De quoi clôturer en beauté et avec avant-gardisme les festivités du 30^e anniversaire des magazines Weekend. »

« Weekend est une marque, car nous sommes devenus plus qu'un simple magazine journalistique. »

droit au but. Nous allons même encore plus loin en présentant de nouveaux noms de designers ou d'autres personnes au talent prometteur. Les collaborateurs des deux rédactions sont des experts dans leur domaine. Ils disposent des meilleures informations lifestyle et ils ont une excellente plume. Diriger une telle équipe et créer ensemble un magazine est très enrichissant pour un rédacteur en chef. »

DK : « Quand nous qualifions les magazines Weekend de 'marques fortes', nous voulons dire que nous sommes devenus plus qu'un simple magazine journalistique. Nous avons exporté et développé notre vision dans d'autres domaines. Nous publions des édi-

Touchpoint

Les voix de Weekend

Ellen De Wolf, Rédactrice Mode Knack Weekend

« Lorsque nous avons créé le journal rétrospectif, nous avons dû nous plonger dans les archives et nous pencher sur les productions de mode qui ont vu le jour pendant toutes ces années. Nous avons trouvé quelques perles. Je me souviens d'incroyables shootings datant des débuts d'Olivier Rizzo, aujourd'hui styliste pour Prada et d'éminents magazines internationaux comme W-magazine, Vogue et ID, pour ne citer qu'eux. Je me souviens aussi d'une production dans laquelle Chaja Birdsong avait relooké des hommes célèbres face à l'objectif de Stephan Vanfleteren. Comme quoi la découverte de jeunes talents est inscrite dans les gènes des magazines Weekend. C'est là tout notre rôle de pionniers et nous devons le conserver. »



Evi De Coster, Graphiste Knack Weekend

« Le layout des magazines est entièrement revu tous les deux ans et adapté à l'esprit du moment. Je travaille depuis treize ans pour Knack Weekend et l'on demande toujours aux graphistes de lire très attentivement les textes avant de passer au graphisme. Tout doit être en harmonie. Le magazine doit avoir une identité visuelle forte et en même temps former un bel ensemble avec le contenu. Nous travaillons avec des valeurs sûres du monde de la photographie et de l'illustration, mais nous gardons un œil sur les jeunes talents. Les awards nous permettent de découvrir de nouveaux esprits créatifs et d'ouvrir des portes. »



Anne-Françoise Moyson, Journaliste Mode Le Vif Weekend

« Grâce à mon travail de journaliste pour Le Vif Weekend, j'ai rencontré des gens incroyablement passionnés, j'ai visité des endroits où je n'aurais jamais mis les pieds autrement et je transmets cette passion et ces informations aux lecteurs. J'essayais depuis deux ans déjà de décrocher une interview de Karl Lagerfeld et j'y suis finalement arrivée à l'occasion du journal rétrospectif. Cette confiance a demandé son lot de travail. Un travail qui a porté ses fruits. Si nous avons réussi à avoir cette interview, c'est aussi grâce à l'excellente réputation que les magazines Weekend se sont forgée dans le monde de la mode. »



Elise Mommerency, Rédactrice Finale Le Vif Weekend

« Mon travail consiste à vérifier tous les textes et je le fais avec plaisir depuis six ans et demi, car notre équipe est fantastique et mon travail n'est jamais le même. Je relis tous les articles qui figurent dans le magazine et je suis donc la première au courant des dernières tendances lifestyle. »



Octobre 25/10 Spécial anniversaire et fête à l'occasion des 60 ans de L'Express et des 30 ans du Vif/L'Express.

A day at Le Vif/L'Express



Le mardi est jour de bouclage à la rédaction du Vif/L'Express à Bruxelles. Une effervescence anime l'équipe, un ballet où chacun a sa place, de la rédactrice en chef aux graphistes en passant par le secrétariat de rédaction et les rédacteurs adjoints. Sans oublier la collaboration précieuse de Roulers.

9:00

Jour de bouclage oblige, la rédaction se prépare à vivre une journée longue. Il y règne pourtant un calme olympien, comme plusieurs articles sont déjà rentrés les jours précédents. Chaque service peut s'atteler à la tâche, tout en sachant que les choses vont sensiblement s'accélérer dans le courant de l'après-midi. Les journalistes arrivent selon leur emploi du temps, certains ont encore des coups de fil à passer, voire une interview à recueillir pour finaliser leur article. Nul n'est à l'abri d'un changement de dernière minute.

10:00

Thierry Fiorilli, Rédacteur en Chef Adjoint, donne son avis sur les spots radio. Chaque semaine, avec Gérard Papy et Christine Laurent, il choisit parmi deux à trois spots. Il faut faire vite, le choix doit être arrêté pour 11h. Il faut également assurer le lien avec la cellule Internet. Le site et le magazine se doivent d'être complémentaires. Un scoop arrivant trop tard pour parution fera le bonheur du site, ce dernier servant aussi de vitrine du magazine en affichant tout ou partie d'articles de fond, plus-value par rapport aux simples dépêches d'agence.



Thomas Vanderzypen
et Christine Laurent

10:30

Les dessins de Nicolas Vadot arrivent. La rédactrice en chef Christine Laurent les découvre et consulte ses adjoints avant de les envoyer à la mise en pages. Les textes continuent à arriver, passant de service en service, de main en main. « Il m'est toujours difficile de rejeter des sujets, mais ça n'a jamais rien de personnel », explique Christine Laurent. « Le dialogue est toujours ouvert, cependant, s'il faut apporter des corrections, même considérables, je n'hésiterai pas à le faire savoir. »

12:00

Comme le dit Christine Laurent, « la machine s'arrête » afin de passer à la réunion de rédaction hebdomadaire. Tout le monde donne son avis, expose ses sujets. Etablir un planning, discuter des enquêtes en cours et à venir, faire le point sur les textes, la liaison avec le site... sont à l'ordre du jour. Point important : les couvertures en préparation. Elles sont d'abord proposées en réunion de rédaction avant d'être discutées régulièrement en comité de couvertures, ce qui permet d'avoir un regard d'ensemble à l'instar du comité existant à Paris à L'Express.

14:00

La dernière ligne droite se dessine pour le secrétariat de rédaction puisqu'il faut tout terminer pour 18h30. Le mardi est le jour où la rédaction traite l'actualité la plus chaude. Anne-Laurence Delbègue et Michèle Audrit, aidées par Pascal Stevens en période de bouclage, expliquent combien il est important que le flux soit continu. « Quand un texte est terminé, la première de nous deux disponible reprend un dossier pour une ultime vérification, avant de le réorienter vers la mise en pages. Il faut certes travailler vite mais ne rien bâcler. »



Touchpoint

« Une histoire de famille »

10/10 Lancement de la newsletter mensuelle Trends Family Business chez Trends-Tendances et Trends.

La newsletter mensuelle Trends Family Business s'adresse résolument aux chefs d'entreprises familiales, à leurs actionnaires et aux experts de ce secteur. Un peu plus de trois quarts des entreprises belges sont des entreprises familiales. Ensemble, elles représentent un tiers du PIB et 45% de l'emploi. Trends Family Business répond aux questions et aux besoins des chefs d'entreprise et des actionnaires familiaux en matière de gestion familiale. Nous accordons une attention particulière aux problèmes spécifiques comme la cession, les relations entre actionnaires, la préservation du patrimoine familial et la perpétuation des connaissances et des valeurs. La newsletter se positionne comme un média consultatif qui propose des lignes de conduite permettant de prendre les bonnes décisions dans le contexte familial des entreprises. Mais Trends Family Business s'adresse aussi à un public plus large intéressé par les entreprises familiales (consultants, conseillers fiscaux, comptables, avocats, notaires, professeurs...).



Benoît Beckers,
Gérald Papy et Thierry Fiorilli

15:30

Benoît Beckers, Art Director, et Thomas Vanderzypen s'affairent à la mise en pages. « Lundi et mardi sont LES gros jours de la semaine. Tout peut arriver : un changement de photo, un ajout d'infos... Sans compter qu'une cover peut encore changer le mardi ! Nous partons du principe que la photo est aussi importante que le texte, raison pour laquelle nous avons des briefings avec les journalistes. A côté du travail de mise en pages, nous organisons le service photo avec le choix des photographes pour les reportages, le travail de recherche en banques d'images... »

16:00

Certains journalistes n'étaient pas ou peu présents à la réunion de rédaction pour cause de bouclage agité, une habitude pour ceux qui traitent de politique et de sujets brûlants. Marie-Cécile Royen a recueilli des informations de dernière minute par téléphone. « Il y a toujours des éléments qui se rajoutent. Ma limite pour clôturer un article est 17h car le secrétariat de rédaction attend. Je traite souvent plusieurs sujets à la fois, j'écris aussi de petits éditos et des infos pour le site, ce qui me pousse à adopter un réflexe de presse quotidienne. »



Michèle Audrit, Anne-Laurence Delbègue et François Janne d'Othée, journaliste freelance

17:00

De l'aveu du secrétariat de rédaction, « l'ambiance peut devenir très *rock and roll* entre 16h et 18h ! » Le travail doit impérativement être bouclé pour 18h30 afin de tout envoyer à l'imprimerie et commencer le travail sur rotatives. Les derniers contrôles s'opèrent mais les services fonctionnent selon une complémentarité exemplaire. Une page peut tout à fait être rappelée le mardi pour changements divers car l'actualité ne prévient pas. « Nous devons tous faire preuve d'efficacité et de souplesse, sans états d'âme ou susceptibilité. »



Christine Laurent et
Guy Dewandeler, graphiste

18:00

Collaboration essentielle et clé de cette journée de bouclage : Roulers en la personne de Veerle De Bakker. A 120 km de Bruxelles, elle révise tout et cherche la faille dans chaque article. C'est elle le dernier relais avant l'imprimerie. Elle gère tout le magazine et ausculte le planning et le plan de pagination, auquel a accès le secrétariat de rédaction, tout comme les graphistes. La réalisation du magazine peut être suivie par tous, partout, en temps réel. Un numéro se boucle et chacun a déjà le regard tourné sur le prochain...

Touchpoint

La formation : il n'y a que ça de vrai

19/10 La Vlerick Business School et Trends-Tendances/Trends organise la Trends Vlerick Business Academy.

Roularta investit dans ses collaborateurs, notamment en leur proposant différentes formations : langues, marketing, Office, management, parler en public, entretiens de fonctionnement, machines, sécurité, et bien d'autres. Pas moins de 1.200 collaborateurs ont suivi une formation en 2013, ce qui représente au total 28.867 heures de formation.



Touchpoint

Tout va bien

05/10 Focus et WTV accueillent 8.000 visiteurs lors de la Journée Découverte Entreprises et fêtent leur 20^e anniversaire en 2013.

Dirk Vanhegen, Administrateur Délégué de RMM (société d'exploitation de Focus et WTV) : « Nous avons confirmé notre statut de média d'actualité pertinent en 2013. Focus et WTV sont très appréciés du public. Pour preuve : ils ont attiré 8.000 visiteurs lors de la Journée Découverte Entreprises.

Notre programmation d'actualité constitue une solide pierre angulaire, complétée par le sport et le lifestyle. Avec 'Alles goed' (Tout va bien), les deux chaînes misent sur un programme accessible qui entend accroître l'implication du public. En 2013, nous avons aussi lancé, sur Focus et sur WTV, un nouveau programme pour le secteur des soins : 'VoorMekaar', produit par notre maison de production Picstory. Nous avons continué d'investir dans la télévision en ligne et les médias sociaux (Facebook et Twitter).

Enfin, nous avons clôturé l'année sur une note d'espoir en concluant un accord avec le gouvernement flamand. Il met un terme à de longues négociations sur les droits d'auteur, car les distributeurs tels que Telenet et Belgacom se sont montrés de moins en moins généreux. Grâce à cet accord, notre rédaction conserve une aide financière. »



Trouver le bon flow

15/10 Flows, ancien journal De Lloyd, paraît désormais chez Roularta.

Philippe Van Dooren, Rédacteur en Chef : « Flows est une nouvelle plateforme de communication B to B consacrée au transport et à la logistique au sens large. Elle s'intéresse aux ports et à la navigation intérieure, au transport routier, ferroviaire et aérien, à la logistique et au commerce international. Flows, qui marche sur les traces de l'ancien journal De Lloyd, entend se différencier au niveau du contenu. L'efficacité des flux de marchandises, de documents et d'informations joue un rôle crucial dans ce secteur. Le nom Flows fait référence à ces flux. » Flows est un package cross-média de publications. Une newsletter numérique quotidienne, un site d'actualités et des magazines thématiques bimestriels s'ajoutent au magazine hebdomadaire imprimé, riche en actualité et en informations de fond. Une liste des départs aux formats papier et numérique est également à la disposition des usagers des ports.

« Notre offre peut sembler très diversifiée pour un produit de niche. Je sais, par expérience, que la dualité 'papier/numérique' est toujours perçue de manière relativement caricaturale. La façon dont l'information est consommée est, en effet, bien plus complexe que l'approche noir/blanc qui émerge parfois : *exit* le papier, place au numérique ! Ce principe est trop restrictif. Certains lecteurs ne jurent, certes, que par la version numérique et d'autres par le journal, mais il y a aussi des gens qui ne lisent que les titres de la newsletter numérique et parcourent les articles dans le journal. D'autres encore cliquent de temps en temps pour arriver sur le site, par exemple quand il y a des scoops. Sans oublier les abonnés papier qui ne consultent le site que lorsqu'ils voient passer un tweet intéressant. De quoi compliquer la tâche de la rédaction. Mais en faisant appel à une rédaction centrale composée d'anciens collaborateurs de De Lloyd, Flows est en mesure de fournir un produit équilibré et professionnel. »

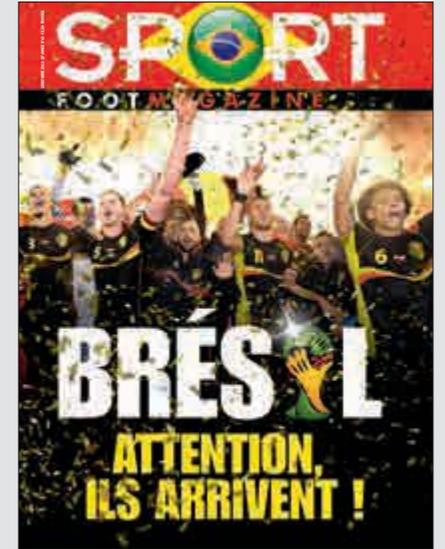
Flows est le fruit d'un partenariat entre Roularta Media Group, Alfaport Antwerpen, Port+ et Gemeentelijk Havenbedrijf Antwerpen. Roularta B2B Media assume l'entière responsabilité de la rédaction. Philippe : « En tant que rédacteur en chef, je peux vous dire que la rédaction jouit d'une liberté totale au niveau du contenu, ce qui garantit la qualité et l'objectivité de Flows. »



Un magazine qui met dans le mille

03/10 Sport/Foot Magazine et Sport/Voetbalmagazine publient une édition spéciale sur les Diables rouges.

Jacques Sys, Rédacteur en Chef de Sport/Foot Magazine et Sport/Voetbalmagazine : « 2013 a été une excellente année à tous égards. La fusion du magazine Sport/Foot (FR/NL) est pleinement effective. En d'autres termes, nous sommes parvenus à en faire un magazine national. Dans un pays 'au bord de l'éclatement', un magazine commun, fruit de la collaboration cordiale entre deux communautés linguistiques, est assez rare pour être souligné. Il faut dire que les Diables rouges nous ont donné un coup de pouce en se qualifiant pour la Coupe du Monde au Brésil. Nous couvrirons largement l'événement. Il fera office de fil rouge dans nos numéros des premiers mois de 2014. Nous réaliserons des reportages nationaux et internationaux. Nous constatons, en effet, que le lecteur souhaiterait plus d'articles sur le football international. Une conséquence du prestige de la Champions League et de la forte présence des Diables rouges dans les clubs étrangers. Mais nous ne perdrons pas pour autant la compétition nationale de vue. Elle reste la locomotive de notre football. »



A good job

20/10 Roularta Recruitment Solutions intègre un guide carrière provincial dans De Zondag.

La crise ne s'est pas arrêtée en 2013, mais Roularta Recruitment Solutions (RRS) a tout mis en œuvre pour maintenir son niveau et pour exploiter le potentiel déjà disponible. Karl Odent, Directeur Classifiés de Communication de Recrutement : « La situation économique touche fortement le marché de l'emploi et du recrutement. Nous observons des fluctuations du marché en 2012 déjà, mais notre concept régional restait fort. Les PME, qui tenaient le coup en 2012, ont subi une récession économique en 2013. Nous avons tout de même observé une légère reprise sur le marché à la fin de l'année, reprise qui s'avère prometteuse pour 2014. RRS a tiré tout ce qu'il pouvait du marché grâce à des *line extensions* et des innovations en matière de produits. Les salons de l'emploi ICT 'The future of working in ICT' ont été un grand succès, générant un bon chiffre d'affaires et affichant une nette croissance. Nos salons de l'emploi régionaux à Louvain, Malines, Anvers, Bruges et Gand ont aussi été de vifs succès et ont connu une croissance. Nous allons, au fil de cette nouvelle année, renforcer davantage notre position sur le marché en ligne grâce à de nouvelles initiatives et conditionner encore le marché sur la base d'une bonne organisation et d'une confiance à toute épreuve. »



Novembre

City Magazine Serbie fête son cinquième anniversaire.

Loin et proche à la fois

City Magazine, le magazine gratuit des villes, vous donne rendez-vous tous les 15 jours en Serbie, tant dans la capitale, Belgrade, que dans les plus grandes villes. Le site Web www.citymagazine.rs est actualisé chaque jour et a été visité par 80.000 internautes par mois, après avoir fait peau neuve en octobre. En 2013, le magazine a fêté son cinquième anniversaire. Hugues De Waele, Directeur des Médias Etrangers, s'exprime sur le magazine et le pays.

A l'instar de Roularta, Hugues De Waele possède une longue expérience de la réalisation de journaux gratuits. « Roularta a été fondé en 1954 et je m'en suis occupé à partir de 1977. J'ai d'abord participé au développement de De Streekkrant : j'en ai fait un journal publié dans toute la Flandre. Nous avons ensuite lancé Steps, dans les années 90. Alors que De Streekkrant était encore un journal promotionnel qui se focalisait essentiellement sur le *store traffic*, Steps était un magazine lifestyle gratuit, plus axé sur le *brand building*. En 1999, nous avons également créé De Zondag, le journal qui compte le plus de lecteurs le dimanche, en Flandre. Nous avons exporté cette vaste expérience ainsi que notre solide réputation de fabricant de journaux à l'étranger et nous avons réfléchi aux possibilités sur place. »

Comment avez-vous atterri en Serbie ?

HUGUES DE WAELE : « Nous ne nous sommes pas uniquement implantés en Serbie. Le magazine repose sur le modèle de Steps, développé dans les années 90 en Belgique, et qui s'est élargi, entre-temps, à d'autres horizons. A la fin des années 90, le magazine A Nous est venu compléter la liste en France. Il est diffusé chaque semaine à Paris et tous les 15 jours à Lille, Lyon, Marseille et Aix-en-Provence. Nous avons aussi lancé le City Magazine en Slovénie, il y a une dizaine d'années, sur la base de ce modèle. Il a ensuite été publié en Croatie et en Serbie. Il semblait très difficile de se forger une place sur le marché très fermé de la Croatie, mais nous avons joliment développé le magazine en l'espace de 5 ans en Serbie. »

A l'époque, nous avons atterri en Serbie grâce à certaines opportunités. Et les opportunités consistent souvent à rencontrer les bonnes personnes au bon moment. Nous étions actifs en Slovénie et nous avons reçu la visite du directeur actuel Ivan Bevc, un homme déjà présent dans les médias et qui travaillait pour des quotidiens. Lorsqu'il a découvert le City Magazine moderne en Slovénie, il s'est interrogé : 'Pourquoi ne pas le lancer en Serbie aussi ?' Nous parlons de 2008, l'une des pires périodes pour lancer un magazine, compte tenu de la crise qui a éclaté cette année-là. Mais nous ne pouvions, à cette époque, rien présager. Une seule chose était sûre : Ivan était un excellent manager. Le métier n'avait plus aucun secret pour lui.

Nous sommes arrivés en Slovénie il y a 10 ans grâce à des contacts avec



Hugues De Waele : « En valorisant les nouveaux médias, nous surveillons le lien avec le magazine. »

l'éditeur d'un quotidien financier qui était à la recherche d'opportunités pour se diversifier. Notre magazine a également connu une croissance organique en France en 1999, lors de l'ascension des quotidiens gratuits. Les exploitants des affiches publicitaires dans le métro de Paris redoutaient cette concurrence et souhaitaient eux-mêmes un magazine gratuit. Ils ont frappé à notre porte et nous avons alors lancé A Nous Paris, un hebdomadaire tiré à 300.000 exemplaires. Plus tard, d'autres villes françaises ont suivi. Le tirage total s'élève aujourd'hui à 500.000 exemplaires. »

Toutes les marques de chez nous

Comment décririez-vous City Magazine Serbie ?

HDW : « City Magazine est un magazine qui s'adresse à ceux que nous appelons les 'urban people'. Nos lecteurs sont âgés de 20 à 40 ans en moyenne et sont souvent hautement qualifiés. Notre magazine les informe sur le mode de vie, la ville, la culture, les nouveaux concepts, les tendances, la mode, les technologies de l'information, les nouveaux médias... Bref, toutes les nouveautés. C'est donc très ciblé, car nous sommes les seuls dans le pays à développer un produit aussi moderne. »

Ces actualités sont, en outre, publiées par une rédaction totalement autonome, donc indépendante de la publicité. En termes de contenu, le site Web est plutôt indépendant du magazine et est enrichi en permanence de 15 à 20 articles par jour. Nous diffusons de la musique, des images animées et nous sommes présents sur Facebook, Google+ et Twitter. Nos collaborateurs façonnent ainsi notre public en permanence. En valorisant les nouveaux médias, nous surveillons le lien avec le magazine. Le magazine regorge de liens vers les nouveaux médias. A l'inverse, les nouveaux médias nous permettent de guider les utilisateurs vers des reportages plus approfondis dans le magazine. »

Est-ce vraiment nouveau pour un pays comme la Serbie ?

HDW : « Dans les pays de cette région, les anciens médias datant encore de l'époque communiste et largement dépassés sont légion. La Serbie compte, en outre, toujours deux types d'écriture : cyrillique et latine. En tant qu'étranger, il est parfois difficile de s'y retrouver : de nombreuses informations sont écrites en cyrillique. Nous utilisons l'alphabet latin, mais les médias plus traditionnels écrivent toujours en cyrillique, surtout ceux avec un public de lecteurs un

peu plus âgé. Nous avons également un profil différent en termes de diffusion. Nous distribuons en moyenne 40.000 à 50.000 exemplaires. Les principaux magazines de Serbie ont un tirage de seulement 10.000 ou 15.000 exemplaires vendus. »

Les différences culturelles influencent-elles également le magazine ?

HDW : « Evidemment. La publicité, notre seule source de revenus, est axée sur le niveau de consommation local, mais il est bien inférieur au nôtre. Alors que l'on trouve, chez nous, beaucoup de publicité dans les magazines pour des produits de luxe comme la lingerie, les vêtements ou la décoration d'intérieur, la publicité en Serbie porte davantage sur des produits de base comme l'alimentation, les chaussures de sport ou les télécommunications. »

Parlez-vous de marques serbes ?

HDW : « Pas nécessairement. La Serbie semble loin, mais le pays est parfois plus proche de nous qu'on ne le pense. Vous y trouverez, par exemple, toutes les marques de chez nous grâce à la mondialisation de l'économie. L'économie serbe est, par ailleurs, assez jeune et a évolué d'un régime communiste vers une économie mo-

derne. Avec 1,6 million d'habitants, Belgrade est une très grande ville et offre des possibilités inouïes. Toutes les grandes marques l'ont compris, car les galeries marchandes poussent comme des champignons et bénéficient du soutien d'investisseurs du monde entier. C'est pour cela que

« Nous avons exporté notre vaste expérience ainsi que notre réputation de fabricant de journaux à l'étranger. »

pratiquement aucun détaillant n'annonce chez nous et que la publicité est plutôt le fait des marques ou des chaînes présentes à l'échelle nationale. Delhaize en fait d'ailleurs partie : le groupe a racheté la plus grande chaîne de distribution du pays il y a deux ans et est aujourd'hui fortement présent en Serbie. Les entreprises belges se sont bien intégrées dans le pays et l'ambassade belge a d'ailleurs joué un rôle positif dans ce cadre. »

Belgrade, Barcelone, Berlin Voyez-vous également la Serbie se rapprocher de l'Union européenne ?

HDW : « Dans les années 90 et au début de l'année 2000, la Serbie était sous l'emprise d'un gouvernement ultranationaliste très puissant présidé par Milosevic qui a marqué de son empreinte la perception de l'Europe. Dans le reste de l'UE, on parle rarement de la Serbie et de Belgrade, alors qu'il s'agit d'une des plus grandes villes d'Europe centrale.

Le marché serbe a évolué d'un régime semi-communiste à une économie très moderne à un rythme fulgurant. Il y a cinq ans, les Lada et les Volga étaient nombreuses sur les routes : aujourd'hui, les Audi, les BMW, les Citroën, etc. prennent le dessus. Cependant, la même atmosphère que dans la Barcelone des années 60 ou le Berlin après la chute du Mur règne ici. La Serbie est le théâtre de nombreux développements en termes de culture, de design, de nouveaux concepts et de nouvelles idées. La jeune génération, qui n'a pas, voire peu, connu la guerre, se taille progressivement une place à la direction du pays et est impatiente d'entrer dans l'Europe. La Serbie est aujourd'hui un pays candidat à l'UE. Je suis curieux de savoir ce que cela donnera dans le pays. Cela fait, en outre, à peine deux ans que les Serbes peuvent sortir du pays. Les jeunes commencent à voyager et à découvrir l'Europe, notre mode de vie

et de consommation. Ils se libèrent peu à peu de la sphère d'influence russe.

Les artistes perçoivent aussi cette nouvelle dynamique : les plus grandes stars internationales donnent également des représentations à Belgrade, et ce, dans des salles toujours combles. Les jeunes Serbes sortent énormément. Belgrade est située au confluent du Danube et de la Save et les anciens docks ont été transformés en cafés, en boutiques tendance... Chaque soir, c'est bondé : soirées, pièces de théâtre, concerts – tant de musique balkanique que de groupes modernes –, etc. »

Il y en a à gogo !

HDW : « Correction : sans l'évolution de l'économie vers la consommation, la modernité et l'organisation, nous n'aurions d'une part jamais pu lancer ce magazine en Serbie. On y ressent d'autre part également la crise. La croissance enregistrée est de 1% seulement alors qu'elle était encore de 5% il y a quelques années. Les banques procèdent à des restructurations et sont très strictes en termes d'octroi de crédits. »

Tout se passe sur place Vous travaillez avec une équipe serbe ? Comment City Magazine est-il organisé ?

HDW : « Nous travaillons avec une petite équipe de huit personnes de

nationalité serbe. C'est essentiel, car il convient de connaître la culture du pays sur le bout des doigts. Et non seulement la culture est vaste, mais la législation sociale, l'économie, etc. le sont aussi. Nous organisons nous-mêmes l'activité principale : rédaction, vente et distribution. Tout le reste est confié à des sous-traitants. Nous déléguons depuis deux ans l'impression à un imprimeur local et ne plus à Roulers, car la durée du transport et le traitement à la douane étaient beaucoup trop pénibles et coûteux. C'est pourquoi nous faisons tout sur place. Je m'y rends une fois par mois essentiellement pour transmettre mes expériences d'un pays à l'autre. Un exemple ? La mise en pages pour la Serbie a été réalisée pour A Nous en France et de nombreuses rubriques ont également été reprises. Quant au concept du site Web, il a été réalisé en Slovaquie et transféré ensuite.

Nous nous concertons régulièrement avec les différents pays afin d'examiner les attentes, la façon dont nous devons évoluer, etc. En soi, le profil de la jeunesse est presque identique à celui de toute l'Europe, seul le mode de consommation diffère. Le profil des journaux gratuits est également différent d'ici. Steps a un profil résolument féminin et puise principalement ses revenus chez les commerçants locaux, alors que la Serbie est davantage axée sur



la publication d'actualités par une rédaction indépendante et les budgets publicitaires proviennent du marché publicitaire national. Environ la moitié de notre public est composé d'hommes. »

Comment envisagez-vous l'avenir ?

HDW : « Malgré les années de crise, nous sommes parvenus, après la troisième année, à réaliser des bénéfices avec notre magazine, et ce, pendant deux années consécutives. C'est très positif lorsque l'on sait que nous sommes partis de rien. Avec un nouveau concept, un nouveau produit et des fonds propres uniquement. Lorsque vous vous dites, cinq ans plus tard, que vous



ne devez plus réaliser de gros investissements et que vous êtes auto-suffisants, c'est sans aucun doute un succès. Nous investissons également dans les nouveaux médias et Internet : notre site Web a pu tourner avec ses propres revenus après un mois et demi.

Nous espérons bien sûr un retour de l'économie à la normale. Mais même si cela n'arrive pas tout de suite, nous avons encore beaucoup de pain sur la planche. City Magazine Serbie est aujourd'hui le huitième principal média du pays. Le magazine enregistre le plus grand tirage et le meilleur lectorat. Et nous souhaitons encore le développer. »

Touchpoint

La recette du succès The Good Life fête ses deux ans.

Le premier numéro de The Good Life est paru en France en septembre 2011, à l'initiative du directeur et rédacteur en chef Laurent Blanc (voir également ci-contre).

The Good Life a d'emblée fait fureur. Chaque numéro est vendu à 50.000 exemplaires. Les principales clés du succès ? Une formule hybride (qui mêle business et lifestyle) et le volume du magazine (plus de 300 pages). The Good Life est donc une belle pièce de collection : à

feuilleter avec soin et à ranger dans la bibliothèque. En 2014, Laurent Blanc a décidé de faire passer le nombre d'éditions du magazine de 5 à 6.



Touchpoint

100 numéros plus tard Le 100^e numéro d'IDEAT.

« Depuis 100 numéros déjà, nous essayons de vous surprendre, nous vous incitons à vous libérer de vous-même et nous vous faisons découvrir un monde nouveau. » Des

mots signés Laurent Blanc, directeur et fondateur du magazine français IDEAT. Laurent Blanc a lancé IDEAT – acronyme de : Idées, Design, Evolution, Architecture, Tendances – en 2000. Le magazine a progressivement dépassé le statut de magazine de décoration et est devenu une

référence en lifestyle et culture citadine, avec un tirage de plus de 75.000 exemplaires en France et à l'étranger.



Novembre 14/11 Remise des premiers Nouvelles Graphiques Awards.

A day at Printing



L'imprimerie de Roularta Printing est sans cesse soumise à des délais. Du lundi 5h au samedi minuit, les sept presses à journaux et à magazines tournent à plein régime grâce à quatre équipes qui travaillent en alternance. Même dans les imprimeries gigantesques les mieux équipées, il convient de fournir tous les efforts qui s'imposent. Le mardi, c'est le jour de Knack. Coup d'œil sur l'organisation de la journée...

3:00

Les plaques d'impression pour Knack sortent des flasheuses. A peine quelques minutes plus tard, elles sont montées sur les cylindres Lithoman 72 pages. Le papier passe par la première bobine, les rouleaux et les tiges ainsi que le four à sécher de la presse rotative heatset. La machine démarre lentement, après quoi le conducteur et l'imprimeur repèrent les couleurs dans la salle de contrôle et augmentent la vitesse de la presse jusqu'à atteindre 42.500 exemplaires par heure. Toutes les 20 minutes, la presse engloutit un énorme rouleau de papier de 3 tonnes.

5:10

Au cours des dernières heures, le nouveau Knack a été imprimé cahier par cahier et enroulé sur un enrouleur à tambour. Ensuite, au département d'assemblage, il a été glissé cahier par cahier dans un carrousel afin d'obtenir un magazine complet, doté d'une couverture, agrafé et coupé sur mesure. Peu après 5h, les premiers magazines arrivent au département d'emballage où Knack, Knack Weekend et Knack Focus sont emballés dans un film plastique avec d'autres brochures commerciales. Il s'agit du maillon de la chaîne qui requiert le plus de main-d'œuvre.

8:30

Comme tous les jours, Hans Verbrugge examine le programme des prochaines 24 heures avec les gestionnaires de commandes. Quels sont les projets à contrôler ? Quel est le menu du département Prépresse ? Quel est le travail en cours au service Achats et doit-on faire un effort supplémentaire à l'imprimerie ? Priorité de la journée : ce soir, 2.500 couvertures supplémentaires doivent être réalisées pour Trends-Tendances et Trends. Une demande expresse du service promotionnel, à l'occasion de l'élection du Manager de l'Année.

10:15

L'imprimerie est financée à 70% par des fonds propres de Roularta et à 30% par des clients commerciaux. Cela se traduit par un chiffre d'affaires annuel de 27 millions d'euros. Bart Declercq est l'un des trois vendeurs qui concluent des affaires en Belgique, aux Pays-Bas et en France. Bart travaille sur le marché français et conclut un contrat avec un nouveau client, Kiabi – l'une des plus grandes chaînes de confection de France. Les atouts de Roularta ? « La qualité supérieure des imprimés et le suivi strict des commandes, mais aussi notre souci des relations humaines. »

12:25

La Colorman 1, l'une des trois presses à journaux avec fours à sécher, s'arrête lentement après une commande pour De Streekrant. Comme à chaque commande, le QTMS (Quality & Time Management System) a enregistré, minute par minute, le nombre de personnes impliquées dans la commande, les pannes techniques ou les ruptures de papier, le nombre de « chutes » (pertes) de papier pendant la tournée d'impression... Des informations essentielles pour Peter Leroy, responsable de la production, mais aussi pour le service Calcul, Facturation et Reporting.

Touchpoint

Le poids des chiffres

Roularta Printing en quelques chiffres significatifs :

- **80.000** tonnes de papier sont achetées chaque année : **75.000** sont imprimées à Roulers et environ **5.000** en externe, en sous-traitance.
- **1.800.000** kg d'encre sont utilisés chaque année.
- Une consommation d'électricité d'environ **23** gigawattheures et une consommation de gaz de quelque **23** gigawattheures par an.
- **185.000** m² de plaques offset.



Angeliné Van Houcke

13:15

La concertation avec les collègues du département Planification et Production est essentielle pour le gestionnaire de commandes Pedro Depoorter et ses huit collaborateurs. « Chaque client peut vouloir modifier sa commande jusqu'à la dernière minute, par exemple pour communiquer des modifications de prix dans des brochures. » Afin de respecter les délais, nous avons un bon de travail électronique qui rassemble toutes les informations imaginables de chaque commande. « Le client n'a besoin que d'un seul interlocuteur : son gestionnaire de commandes. »

15:45

Angeliné Van Houcke et ses sept collègues travaillent au département Calcul, Facturation et Reporting. Chaque jour, ils calculent 25 à 30 offres, réalisent un second calcul de prix pour les commandes effectives en tenant compte des toutes dernières informations et effectuent un calcul complémentaire après chaque commande produite. Un travail de chiffrage qui permet une facturation rapide, mais qui constitue également la base d'une gestion efficace. « Nous connaissons le prix de revient et le rendement de chaque publication dans le moindre détail. »

17:00

Les imprimantes à jet d'encre, qui inscrivent les adresses des destinataires sur le film plastique – suivant le code postal et, mieux encore, en fonction de la tournée du facteur –, peuvent faire une pause. Les tout derniers Knack disparaissent dans la zone de chargement des camions. Direction : les abonnés. Tout ce qui ne se trouve pas là n'arrivera pas à temps chez les destinataires : une véritable catastrophe pour un magazine d'actualité. Aujourd'hui, tout se déroule à merveille. Demain, le nouveau Knack sera dans la boîte aux lettres de presque 100.000 abonnés.

21:25

Depuis son bureau, le responsable logistique Jan Vandevyvere voit défiler des bobines de papier de 3,2 tonnes : « Nous déchargeons chaque jour de 15 à 20 semi-remorques de 25 tonnes. Nous avons 300 types de papier en stock. Ajoutez-y les 800 à 1.000 palettes d'imprimés de tiers à insérer dans nos publications, les 1.800 tonnes d'encre sur une base annuelle et les autres biens de consommation, et vous obtenez une idée du va-et-vient. Mais chaque semaine, je suis fier de notre capacité à livrer De Zondag à 4.000 boulangers en Flandre, et ce, en l'espace de 4 heures. »



Touchpoint

Joyeux anniversaire

De Streekkrant fête plusieurs anniversaires en novembre.

De Streekkrant a vu le jour en 1954. En 2013, plusieurs éditions ont fait l'objet d'un numéro anniversaire. Le 6 novembre, DS Westland soufflait ses 55 bougies et le 13 novembre, ce fut le tour des éditions DS Meetjesland (45 ans), DS Aarschot (35 ans), DS Tienen (65 ans), DS Haacht (55 ans), DS Overijse-Tervuren (60 ans) et DS Heist-op-den-Berg (50 ans). Jo Bruneel et Luk Wynants, Directeurs Presse Gratuite : « Presse Gratuite s'est bien défendue en 2013. Le chiffre global est certes sous pression, mais il s'agit essentiellement d'une conséquence d'un affaissement du marché des offres d'emploi au niveau de De Streekkrant et De Zondag. Presse Gratuite ne comprenait auparavant qu'un seul produit. Aujourd'hui, ils sont beaucoup plus nombreux. Pensez à De Zondag, à Steps et aux nombreuses extensions de gamme. Nous devons, d'une part, consolider, optimiser et étendre notre part de marché au niveau de la presse papier et, d'autre part, trouver et explorer de nouveaux marchés sur le plan numérique. »

Touchpoint

Des machines et des hommes

Quatre collaborateurs de Roularta Printing parlent de la presse à imprimer qu'ils actionnent.

Koen Herman

Chef conducteur presses rotatives, chez Roularta depuis 1998.

Quel est votre rôle ? Maintenir et améliorer le rendement de deux presses rotatives. Le tout en étroite collaboration avec les opérateurs des presses et divers services d'assistance. Il est plus que nécessaire de maintenir les presses, les périphériques et les accessoires en bon état.

Quelle est la spécificité de votre presse ? La Colorman est la plus grande presse rotative hybride d'Europe, qui permet d'imprimer tant du papier journal que du papier magazine. La pagination peut fluctuer entre 8 et 128 pages tabloïd en une phase de production. Concrètement, la presse peut sortir quatre bandes de papier maximum d'une largeur d'environ un mètre et demi, imprimées, coupées, pliées et éventuellement brochées à une vitesse de 43.000 journaux ou magazines par heure. Chaque bande de papier étant séchée dans un four, cette presse peut traiter tant du papier journal que du papier magazine mat ou glacé, d'un grammage compris entre 36 et 80 g/m². La qualité et l'intensité des couleurs sont exceptionnelles.

Quels titres passent par votre machine ? De Streekkrant, Krant van West-Vlaanderen, Steps, A Nous Paris et tout un éventail de commandes commerciales.

Quelles qualités nécessite votre travail ? La précision, la persévérance, le travail analytique, mais aussi la capacité à motiver une équipe.

Quel est votre défi sur le plan professionnel ? Détecter, analyser et réparer tous les dérèglements possibles sur les presses qui effectuent chaque jour des centaines de milliers de rotations, du lundi matin à 5h au samedi soir à minuit.



Mario Derock

Chef conducteur presses rotatives, chez Roularta depuis 1988.

Quel est votre rôle ? En tant que conducteur en chef, je suis responsable de la qualité, du rendement et de l'optimisation des presses.

Quelle est la spécificité de votre presse ? La qualité et le volume d'imprimés que sont capables de sortir nos deux presses rotatives 72 pages Lithoman sont remarquables. Elles tournent à une vitesse maximale de 42.500 tours/heure, ce qui équivaut à 14,2 m/seconde ou 3,4 millions de pages/heure. Incroyable, non ?

Quels titres passent par votre presse ? En plus des titres célèbres de Roularta pour le marché belge, nous produisons également beaucoup de publications de la division française du groupe. Les magazines déco et design comme Côté et IDEAT sont notamment de beaux ouvrages qui nous procurent une grande satisfaction une fois imprimés. Steps Deluxe est aussi un beau produit. Nous imprimons aussi énormément de commandes commerciales : des brochures touristiques aux catalogues de matériel, en passant par les dépliantes de vente de vêtements, et bien plus encore.

Quelles qualités nécessite votre travail ? La précision, l'intuition technique et la capacité à coacher une équipe.

Quel est votre défi sur le plan professionnel ? Respecter les délais fixés sans compromettre la qualité des produits, mais cela se passe merveilleusement bien grâce à l'équipement ultramoderne de notre imprimerie.



Hendrik Claeys

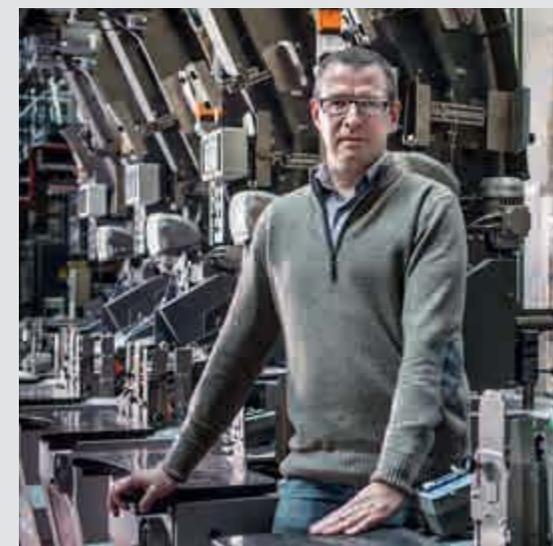
Chef conducteur, chez Roularta depuis 1975.

Quel est votre rôle ? J'assure le bon fonctionnement de toutes les presses de l'imprimerie. J'ai contribué au lancement de nombreuses presses et j'ai prodigué quelques conseils techniques à l'achat d'autres presses. Nos installations comptent vraiment parmi les meilleures au monde.

Quelle est la spécificité des presses ? Malgré les années, elles nous réservent encore de petites surprises. Après tout, ce ne sont que des machines.

Quelles qualités nécessite votre travail ? L'assiduité : le travail ne doit pas être correct, il doit être parfait. Si un problème survient à l'imprimerie, je ne peux pas en dormir de la nuit.

Quel est votre défi sur le plan professionnel ? Les nouveaux magazines et les nouveaux formats requièrent un important travail d'étude, de réflexion et d'ajustement. Mais voir le résultat final donne un sacré coup de fouet.



Piet Vanhoutte

Chef conducteur finition, chez Roularta depuis 1991.

Quel est votre rôle ? Suivre de près les encarteuses-piqueuses, les emballeuses, l'adressage automatique, la finition des journaux ainsi que les machines à couper et à plier.

Quelle est la spécificité de votre machine ? Chaque machine présente des avantages et des inconvénients. Notre art consiste à produire la commande la plus appropriée sur chaque machine.

Quels titres passent par votre machine ? Point de Vue, Knack, Sport/Foot Magazine, Trends, Trends-Tendances, Le Vif/L'Express, Styles, De Streekkrant, Krant van West-Vlaanderen, Steps...

Quelles qualités nécessite votre travail ? J'essaie toujours de garder mon calme lorsque des problèmes se posent.

Quel est votre défi sur le plan professionnel ? Maximiser la qualité et la quantité. Respecter les délais impartis au jour le jour.

Décembre 01/12 L'équipe CRM déménage.

Mieux cibler le marché

Le marketing, c'est commercialiser toujours mieux et toujours plus les marques de Roularta. Un processus porté par divers départements. Qu'a apporté 2013 au groupe Roularta en matière de téléventes, d'IT et de big data ? Petit tour d'horizon de la question.

Sandra Seghers : Profils précis Qu'a apporté 2013 à Roularta en matière de téléventes ?

SANDRA SEGHERS : « La croissance constante de Lead Gen est un fait notable. Nous avons lancé ce concept de *lead generation* il y a deux ans et demi et nous constatons que l'intérêt suscité par cette formule ne se dément pas. Nos clients savent bien apprécier la valeur ajoutée de notre base de données de profils unique. Nous les mettons en contact avec des profils qui sont incités par nos newsletters rédactionnelles à en apprendre plus sur leurs produits et services. »

Quels sont les grands défis auxquels vous avez dû faire face ?

SS : « La commercialisation de nos événements a posé à notre équipe sa part de défis. Grâce à notre service actif d'appels téléphoniques aux différents groupes cibles, nous pouvons mettre en évidence les points positifs de nos événements tels que les Manager/CFO/HR Manager de l'Année. Nous avons maintenant la chance

de proposer ces moments de réseautage et de relations publiques de manière ciblée. Nous avons remarqué que cette approche engendre des résultats positifs. Conséquence : notre équipe est de plus en plus souvent sollicitée pour ce genre de missions. Un planning annuel proactif et un partage des responsabilités sont nos lignes de conduite pour gérer ce volume considérable de travail. »

Quel a été le point fort de 2013 dans votre domaine professionnel ?

SS : « Notre département Maru a obtenu des résultats particulièrement bons. Il s'agit des personnes qui vendent des annonces sur une base indépendante. Avec ces publicités un peu moins chères que nos annonces classiques, ils s'adressent essentiellement au segment supérieur des détaillants. Au sein de ce département, c'est surtout l'équipe chargée de la rubrique immobilière qui a engendré les résultats les plus marquants. En un an, ils sont parvenus à augmenter la vente d'annonces de pas moins

de 16%. Un résultat particulièrement remarquable, au vu de la morosité qui règne sur le secteur immobilier. C'est

« Nous avons maintenant la chance de proposer des moments de réseautage et de relations publiques de manière ciblée. »

surtout aux connaissances et à l'implication de nos collaborateurs que nous devons ces résultats positifs. »



Sandra Seghers

Comment votre département voit-il l'avenir ?

SS : « 2014 est une année mouvementée pour Lead Gen aussi. Notre défi est de mettre fin à la joint-venture avec notre partenaire actuel afin de continuer par nos propres moyens. Mais en considérant l'équipe que nous avons composée et élargie au fil des années, je n'ai aucun doute quant à la réussite de cette année 2014. »

Willem Vandenameele : Comme un seul groupe Qu'a apporté 2013 à Roularta en matière d'IT ?

WILLEM VANDENAMEELE : « Nous avons réussi à élargir encore la synergie avec notre groupe français, L'Express. Le fait d'avoir pu rationaliser notre approche autour des périphériques réseau, des ordinateurs et du stockage de données nous a permis d'arriver au point de penser et d'agir comme un seul groupe. L'introduction de tablettes Windows dans nos départements commerciaux est un autre accomplissement important. Cet appareil peut être utilisé soit comme ordinateur, soit comme tablette. Il est pratique lors de présentations de produits chez les clients, mais il permet aussi de s'occuper de tâches jusqu'ici uniquement possibles sur un ordinateur de bureau. Toutes les mises à jour sont, en outre, installées lorsque la tablette

est connectée. Cela nous évite bien des tracas en termes d'organisation. »

Quels sont les grands défis auxquels vous avez dû faire face ?

WV : « Le travail préparatoire du lancement d'un *paywall* fut un défi instructif. En 2014, nous voulons progressivement rendre payante une partie de la version en ligne de Krant van West-Vlaanderen. Pour ce faire, nous avons créé et reconstruit une multitude de systèmes sous-jacents. Nous avons fait de grands pas en avant l'année dernière dans le cadre de l'inventorisation des profils de nos lecteurs. Nous sommes aussi en assez bonne voie pour améliorer sans cesse l'identification de nos consommateurs et pour leur proposer un accès facile à nos produits sur une plateforme payante – que nous partageons avec d'autres entreprises de médias. L'amélioration continue de nos ventes en ligne est et reste un défi important pour l'avenir. »

Quel a été le point fort de 2013 dans votre domaine professionnel ?

WV : « Les points forts s'enchaînent rapidement. Notre mission consiste à rester en tête de peloton et à nous assurer de rester dans la tendance, mais aussi de la devancer dans le paysage médiatique. Une collaboration bénéfique entre IT et business est nécessaire pour y parvenir. Cela se ressent dans la pratique par le

partage des mêmes objectifs. L'IT est également utile pour le lancement et la défense de marques médias fortes sur le marché. Cela semble simple, mais notre équipe IT doit, pour y arriver, faire bien plus que programmer intelligemment. Des analyses profondes et des tests précis sont essentiels. »

Comment votre département voit-il l'avenir ?

WV : « Nous nous occupons avec beaucoup d'intérêt du système de commande multimédia que nous voulons lancer. Ce système central permettra de suivre les combinaisons de produits et de services que nos clients commandent. Si l'un de nos clients dispose de plusieurs annonces dans nos magazines, d'une série de bannières sur nos sites Web et quelques places réservées lors de nos événements, une plateforme permettra de suivre de près toutes ces réservations et de les respecter selon les engagements individuels convenus. Ce projet est également une réalisation importante dans notre optique d'approche personnalisée. »



Willem Vandenameele

Yves Wittouck : Big data, big value

Qu'a apporté 2013 à Roularta en matière de big data ?

YVES WITTOUCK : « Le big data fut un sujet brûlant, l'année dernière. La quantité de données et la vitesse à laquelle elles sont introduites ou affichées dans notre système ont en effet augmenté, tout comme la diversité de ces données. La question essentielle est de savoir comment donner une plus-value au big data. Le volume de données n'est effectivement pas la priorité. Il s'agit, en fait, de savoir comment analyser minutieusement cette abondance de données afin de leur donner une valeur ajoutée pour nos business units. Voilà comment résumer au mieux l'activité et les points de mire de notre département en 2013. »

« Lorsque nous avons vu que nous pouvions suivre le comportement de lecture de nos profils en temps réel, nous étions un peu euphoriques. »

Quels sont les grands défis auxquels vous avez dû faire face ?

YW : « Nous avons continué à nous consacrer la première partie de l'année à la création d'une base de données marketing centrale. Rassembler les différents silos de data de chacun de nos départements permet d'enrichir, mais aussi d'affiner les profils de nos groupes cibles. Le résultat obtenu est un profil marketing



Yves Wittouck

central grâce auquel nous pouvons communiquer avec nos clients de manière personnalisée. La seconde partie de l'année a été consacrée à l'implémentation du profil en ligne. L'accent est donc mis sur la collecte de données concernant le comportement en ligne de nos lecteurs. Leur comportement de surf nous donne des informations intéressantes grâce auxquelles nous maintenons leur profil à jour. La symbiose entre le profil marketing central et le profil en ligne reste toujours un défi. Nous allons chercher en 2014 des moyens d'encore mieux faire correspondre les deux profils afin qu'ils se complètent toujours davantage. »

Quel a été le point fort de 2013 dans votre domaine professionnel ?

YW : « Avec les départements Marché des Lecteurs et Nouveaux Médias, nous avons travaillé intensivement à l'implémentation du profil en ligne en collaboration avec un partenaire logiciel. Notre partenaire a surtout mis l'accent sur le développement technique de cette application. Nous étions avant tout responsables du succès de l'intégration de cette application dans notre business. Je me rappelle très bien du moment où nous avons lancé cette application. Lorsque nous avons vu que nous pouvions suivre le comportement de lecture de nos profils en temps réel, nous étions un peu euphoriques. Ce

qui n'était encore qu'une collaboration théorique était devenu soudain concret. C'était un très beau moment qui nous a donné un coup de fouet à tous. »

Comment votre département voit-il l'avenir ?

YW : « Notre groupe rassemble des données précieuses sur les clients et les prospects. Notre défi consistera donc surtout à continuer d'alimenter systématiquement notre base de données marketing centrale avec ces données. Car plus les données de nos prospects sont exactes et récentes, plus les actions commerciales que nous mènerons seront ciblées. Même si nous disposons aujourd'hui d'informations précieuses grâce à notre profil marketing central, nous prévoyons de rassembler encore plus d'informations. Les médias sociaux comme Twitter et Facebook peuvent nous fournir des informations sociodémographiques, mais aussi sur les centres d'intérêt de nos suiveurs et fans. Tout comme les applications de nos produits tels que Knack nous renseignent sur le comportement de lecture de nos abonnés. Nous voulons à l'avenir proposer des informations d'actualité toujours plus personnalisées à notre public grâce à de tels renseignements. Nous avons déjà bien avancé dans certains domaines début 2014 grâce au profil en ligne. »

Décembre

Le Service Interne de Prévention et de Protection établit le dernier rapport mensuel de 2013.

« Ne prendre aucun risque »

2013 fut-elle une année sans danger pour Roularta ? « Le facteur humain est la préoccupation numéro un de Roularta, partout et à tout moment », explique Danny Desmet du service de Prévention. Une interview.

Qu'a apporté 2013 à Roularta en matière de sécurité ?

DANNY DESMET : « Notre service de Prévention est resté très actif en 2013, à travers les sept domaines de notre politique de bien-être. Nous avons effectué des analyses de risques et entrepris des actions pour limiter ces risques à un niveau acceptable, que ce soit dans le domaine de la sécurité technique du travail, de la surveillance médicale du travail, de l'ergonomie, de l'hygiène au travail, de l'embellissement du lieu de travail, de la charge psychosociale ou de l'environnement interne. Nous avons également dû intégrer la nouvelle législation européenne. Je pense notamment à la législation relative aux



Danny Desmet

ambiances thermiques, destinée à concilier les différentes préférences individuelles des travailleurs en matière de température sur le lieu de travail. L'attention grandissante pour l'entrepreneuriat durable est une évolution importante, qui s'est poursuivie tout au long de l'année. »

Quels sont les grands défis auxquels vous avez dû faire face ?

DD : « Nous avons mis sur pied en 2013 un plan global de prévention dans lequel nous identifions, évaluons et anticipons au mieux les risques pour les cinq prochaines années. L'élaboration de ce plan était un défi en elle-même, puisqu'il fallait jongler avec plus de 2.000 collaborateurs aux profils divergents. Imaginez un journaliste envoyé en Afrique. La prévention concerne, dans son cas, l'administration des bons vaccins. Mais pour les collaborateurs dans le domaine de la presse imprimée, il existe d'autres mesures préventives totalement différentes. Nous avons organisé en 2013 une enquête de satisfaction à laquelle tous nos collaborateurs étaient invités à participer. Les résultats de cette enquête nous ont

appris qu'un travailleur aime, en général, travailler dans une organisation innovante et dynamique comme Roularta. Il nous faut en revanche accorder plus d'importance à la flexibilité à l'avenir. »

Quel a été le point fort de 2013 dans votre domaine professionnel ?

DD : « Le renouvellement du permis d'environnement octroyé à notre site de la Meiboomlaan, à Roulers. Le dossier de demande de permis en amont ne fut pas de tout repos. D'une épaisseur non négligeable de 14 cm, ce dossier devait obtenir l'approbation d'une dizaine de cellules publiques administratives. Nous sommes donc très satisfaits que le permis d'exploitation nous ait été attribué pour une période de 20 ans. »

Comment votre département voit-il l'avenir ?

DD : « Nous continuerons à mobiliser nos efforts pour que la sécurité devienne la 'préoccupation numéro un' afin que l'on puisse tous ensemble instaurer une culture de la sécurité, à tous les niveaux. »

Décembre 09/12 Kanaal Z reçoit l'accord pour la réalisation et la diffusion d'une deuxième série de Z-Design.

A day at Kanaal Z



Faire de la télévision demande un travail intensif. La chaîne Kanaal Z ne déroge pas à la règle. Une équipe enthousiaste concocte chaque jour un journal économique à Vilvoorde, assure l'information financière au Brussels Media Centre (BMC) de Roularta et réalise bien d'autres émissions.

9:11

Kris Vera, le chef de chaîne/rédacteur final, commence d'emblée par sélectionner les premiers sujets d'actualité qui seront présentés ce soir. Il a déjà commencé sa sélection chez lui, en écoutant le journal radio et en feuilletant trois journaux. Les télex de Belga et Reuters sont aussi suivis de près pour y sélectionner les sujets pertinents. Les premiers rendez-vous pour les interviews sont ensuite fixés. Les journalistes de l'équipe du matin ne tardent pas à affluer et sont directement envoyés sur le terrain avec une équipe vidéo.

10:16

Jens Leen, chargé de production, commence par archiver les sujets d'actualités d'hier. Il complète également le planning caméra afin de mettre au courant les collègues de VTM. De cette manière, le contenu vidéo peut être éventuellement échangé. Il cherche des images d'archive pour les sujets déjà entamés. Il établit aussi le planning de montage et commence par l'écriture du script pour l'enregistrement en studio du journal Z-News de ce soir. Il choisit également les photos à afficher pendant les introductions et complète les informations en sous-titres.



10:38

Joris Van Cauwenberge, Project Manager, vérifie que les programmes de la soirée sont bien publiés sur le site Web et fait des adaptations si nécessaire. Joris enchaîne directement par une réunion avec le prestataire de services techniques Videohouse pour poursuivre l'élaboration du planning 2014. Pour ce faire, ils mettent sur pied un système de planification numérique auquel tous les collaborateurs de production (à Evere comme à Vilvoorde ou chez Videohouse) ont accès.

11:44

Michel Wittebolle, Facility Manager, est responsable de la structure technique de la chaîne et travaille au générique de l'une des émissions de Kanaal Z (Z-ICT, Z-Healthcare, Z-Industry...). Un tel générique commence toujours par un story-board dessiné et se termine par une animation informatique qu'une entreprise externe fournit. Michel entretient aussi le contact avec les maisons de production qui réalisent ces programmes et en surveille le contenu et les budgets. Il se charge aussi de la production de tous les spots publicitaires internes de Roularta.



12:09

La présentatrice Véronique Goossens et les journalistes de la deuxième équipe arrivent. Le moment est idéal pour un briefing de midi : qui fait quoi ? Sur quels sujets peuvent-ils travailler cet après-midi ? Comment se compose le planning caméra ? Un gigantesque puzzle dont toutes les pièces doivent être assemblées avant ce soir. Les journalistes se mettent vite au travail, font leurs recherches et prennent des rendez-vous à la vitesse de l'éclair. A peine rentrées des reportages du matin, les équipes vidéo repartent de plus belle pour de nouvelles prises de vue.

Touchpoint

La télé en différé

06/12 MEDIALAAN, VRT et SBS Belgium présentent Stievie au grand public.

Stievie NV, une filiale en propriété exclusive de MEDIALAAN, présente son nouveau service : la possibilité de regarder la télévision en différé, jusqu'à une semaine après la diffusion. Stievie est une nouvelle plateforme de télévision par Internet. Signé MEDIALAAN (détenue à 50% par Roularta Media Group), ce projet d'innovation a vu le jour avec le soutien de la VRT et de SBS, qui mettent toutes deux leurs programmes à disposition. Stievie compte dix chaînes : cinq de MEDIALAAN (VTM, 2BE, Vitaya, VTMKZOOM, JIM), trois de la VRT (Eén, Canvas/Ketnet, OP12) et deux de SBS (Vier, Vijf). Kanaal Z viendra bientôt s'ajouter à l'offre. L'application Stievie est un service de télévision mobile disponible pour les tablettes et smartphones qui tournent sous Android ou iOS (Apple). Autre particularité de Stievie : l'interaction sociale. L'utilisateur accède à un fil Twitter live et il est possible de partager des captures d'écran d'un programme via les médias sociaux.



12:12

Véronique Goossens est attendue au maquillage. Elle prépare ensuite l'enregistrement de Z-Expert et prend la route du BMC à 13h30. Elle s'entretient à 14h avec l'invité du jour. L'enregistrement de Z-Expert commence à 14h30. Une fois l'émission finie, Véronique se remet directement au travail et cherche déjà des informations pour le lendemain. Elle doit en même temps se préparer pour l'entretien quotidien sur la Bourse qu'elle enregistre aux alentours de 17h15, avec ses collègues de MoneyTalk.

14:06

Alex Coene, Net Manager, réunit son équipe pour discuter la nouvelle stratégie que Kanaal Z met en place depuis quelque temps. L'offre de programmes a été considérablement diversifiée. Les annonceurs sont donc de plus en plus nombreux. La mise en ligne de ce qu'on pourrait appeler « mini-journaux », sur les sites Internet et les tablettes ainsi que leur mise à disposition des partenaires, nourrit un but bien précis : créer une communauté solide. L'investissement des partenaires n'est alors pas limité à la télévision et s'étend sur une offre plus large. Tout le monde y gagne.

15:48

Les journalistes chargent leurs images, écoutent leurs interviews et en posent des extraits sur papier. Ils cherchent des images d'archives, placent les sous-titres et composent des graphiques. Les idées brutes de ce matin sont définitivement mises en forme dans la salle de montage. Les journalistes montent eux-mêmes leur reportage sur un ordinateur doté d'un gigantesque écran. Chaque journaliste s'occupe généralement après d'un deuxième sujet basé sur un rapport de Reuters ou traite un sujet d'un collègue de Canal Z ou de VTM.

19:42

Une fois le journal de VTM terminé, le présentateur, un collaborateur de production et le rédacteur final de Kanaal Z se réunissent au studio pour briefier les collaborateurs de la régie. Les caméras tournent alors de 180° et le décor du journal de VTM cède la place au décor de Z-News. Les gros titres et les premières introductions tournent déjà une fois en test. Les enregistrements commencent à 19h50 et sont bouclés d'une seule traite jusqu'à 20h05. Le rédacteur final charge les enregistrements sur le site Internet et les envoie aux différentes chaînes de télévision.

Touchpoint

Plus Magazine est...

...unique. C'est le seul magazine qui traite l'information à travers la lorgnette des 50+ et qui répond aux questions de ce moment très particulier de la vie.

...complet. Santé, argent, droits, héritage, immobilier, loisirs, culture, tourisme, psycho, faits de société, gastronomie, multimédia, mobilité... Tant de l'information utile et sérieuse que des nouvelles lifestyle.

...expert dans le domaine des 50+. Présent depuis 26 ans, le magazine est composé d'une équipe qui connaît le vécu des 50+, et suit de près leur évolution.

...positif. C'est un magazine qui a le sourire et qui refuse la sinistrose ambiante.

...présent sur différents supports. Outre le magazine papier, également disponible sur tablette, Plus Magazine suit l'actualité sur son site Internet et dialogue avec ses lecteurs via Facebook.

...aussi une communauté de lecteurs. Des voyages, excursions et ateliers sont organisés spécialement pour les lecteurs.



Décembre 06/12 Regarder la télévision est désormais possible sur tablette ou smartphone avec l'application Stieve.

Un nouveau nom de famille

VTM est la chaîne familiale par excellence depuis 25 ans déjà et continue d'attirer tous les regards. De moitié sa cadette, la station de radio Q-music sait confirmer sa popularité sur les ondes. Peter Bossaert, CEO de MEDIALAAN, a toute confiance dans la capacité qu'ont les deux chaînes à continuer à mettre de la couleur dans le futur.

Comment pourriez-vous résumer l'année 2013 de MEDIALAAN ?

PETER BOSSAERT : « MEDIALAAN termine une belle année. La pression concurrentielle a été forte, mais nous avons tenu bon. La radio a connu une année record avec Q-music et JOE fm, qui ont à nouveau prouvé être des stations fortes, complémentaires et très bien ancrées sur le marché de la radio et de la publicité. En télévision, nous avons pu confirmer notre position en investissant dans nos marques et dans notre offre de programmes. Nous avons pu consolider nos revenus publicitaires télévisuels, ce qui est un excellent résultat au vu du contexte économique difficile et de la forte concurrence. »

Comment MEDIALAAN contre-t-elle la crise ?

PB : « En investissant dans nos différentes marques et dans l'innovation. On a toujours tout à y gagner. Pour chaque décision, nous nous posons la question de savoir si elle plaira à

nos téléspectateurs et à nos auditeurs. Nous nous faisons ainsi une idée claire des produits que nous voulons créer et de la meilleure manière de les proposer. Notre public cible occupe une place centrale. »

De nouveaux modèles télévisuels

Quels furent les grands défis de 2013 ?

PB : « Ils étaient essentiellement liés à la numérisation accrue dans le secteur. Le contenu et la technologie convergent toujours plus et notre entreprise l'a bien anticipé en investissant dans l'innovation. Nous tenons compte du comportement d'utilisation changeant du téléspectateur. Le lancement de Stieve montre que nous sommes prêts pour le futur. »

Comment l'appli Stieve a-t-elle vu le jour ?

PB : « Nous souhaitons savoir non seulement ce que le téléspecta-

teur veut voir, mais aussi de quelle manière il veut le voir. Grâce aux nouvelles plateformes, on n'a jamais autant regardé la télévision qu'aujourd'hui. Nous voulons créer

« Pour chaque décision, nous donnons une place centrale aux téléspectateurs et aux auditeurs. »

de la valeur sur cette base. Avec l'appli Stieve, grâce à laquelle un smartphone ou une tablette suf-



Peter Bossaert : « Grâce à la numérisation, on n'a jamais autant regardé la télévision qu'aujourd'hui, tandis que la radio n'en subit pratiquement pas l'impact. »

fisent pour regarder toutes les grandes chaînes flamandes en direct et en léger différé, nous avons fait nos premiers pas innovants en ce sens. Nous sommes convaincus que regarder linéairement la télévision continuera longtemps à caractériser notre comportement télévisuel, mais nous pensons que les nouveaux modèles télévisuels sont tout aussi intéressants. Nous entendons assurer notre croissance grâce à l'innovation. »

Dans quelles collaborations MEDIALAAN s'est-elle engagée en 2013 ?

PB : « Nous avons conclu des partenariats d'avenir avec différents distributeurs afin que notre média atteigne le public de la meilleure manière possible. Nous pouvons ainsi construire ensemble les meilleurs modèles et rendre la télévision encore plus attractive. Quoi que nous fassions, nous faisons toujours de

notre mieux pour servir le téléspectateur et répondre à ses attentes de la manière la plus conviviale pour lui. »

Confiance dans le futur Entre-temps, nous voici en 2014... Une année qui a commencé avec un nouveau nom.

PB : « VTM a fêté son 25^e anniversaire le 1^{er} février 2014. Ce qui a commencé voici 25 ans avec VTM est aujourd'hui devenu une belle famille de puissantes marques de télévision et de radio. Elles méritaient aussi une dénomination forte, en l'occurrence MEDIALAAN. Nous avons annoncé le nouveau nom le 3 février : nous avons choisi un nom identifiable et capable de fédérer notre vaste famille de marques de télévision et de radio. »

Qu'attend MEDIALAAN de 2014 ?

PB : « Il va de soi que nous voulons toujours faire mieux que l'année

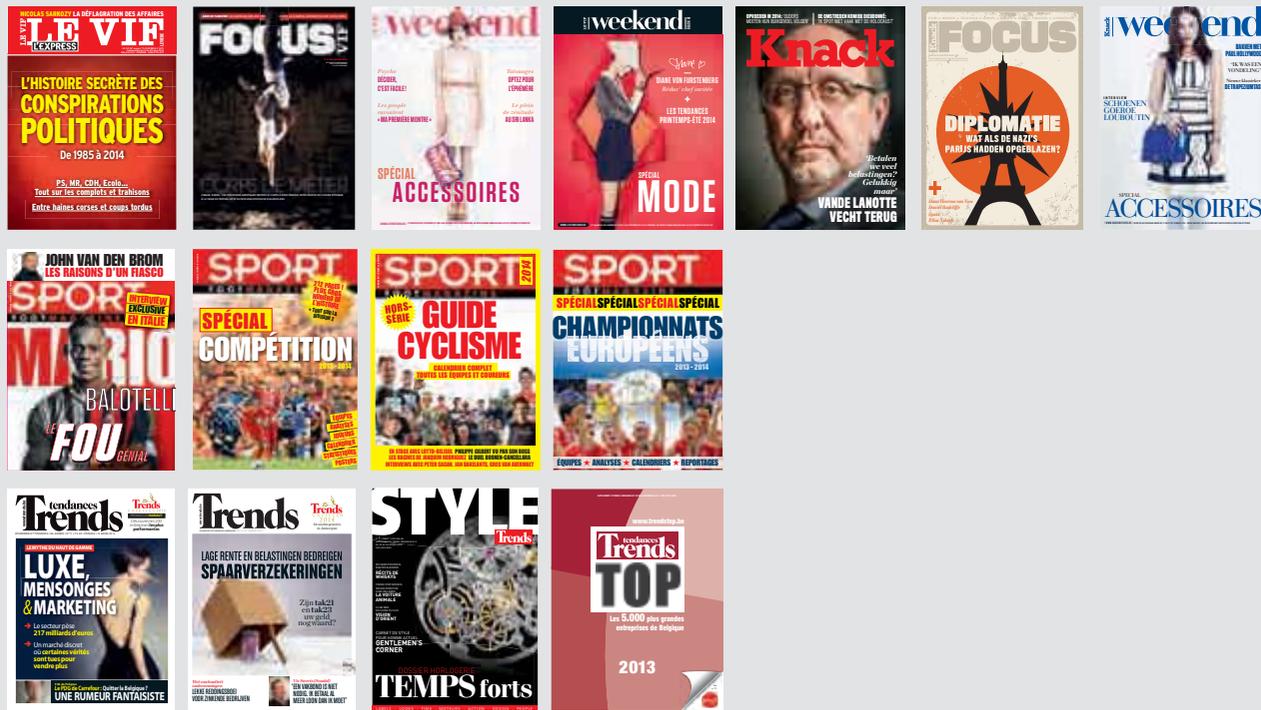
précédente. Nous voulons créer de la valeur à partir de notre contenu télévisuel et radio. En ce sens, nous continuons à mettre le téléspectateur et l'auditeur au centre de tout, dans tout ce que nous faisons. Si notre public aime notre contenu, nous marchons bien sur toutes les plateformes. Et cela nous donne d'emblée un bon point de départ sur le marché publicitaire. »

Comment voyez-vous le futur de MEDIALAAN ?

PB : « En rose, si je peux m'exprimer ainsi. Le secteur audiovisuel a le vent en poupe. Nous constatons qu'on n'a jamais autant regardé la télévision qu'aujourd'hui grâce à la numérisation. Et la radio continue à enregistrer d'excellentes performances, sans subir beaucoup d'impact de la numérisation croissante. Autant de raisons de nous tourner vers l'avenir avec confiance. »

Belgique

Magazines d'actualité



Magazines lifestyle



Magazines B to B & Newsletters



ActuaMedica



Custom Media



Roularta Recruitment Solutions



Krant van West-Vlaanderen



Presse Gratuite



Radio & Télévision

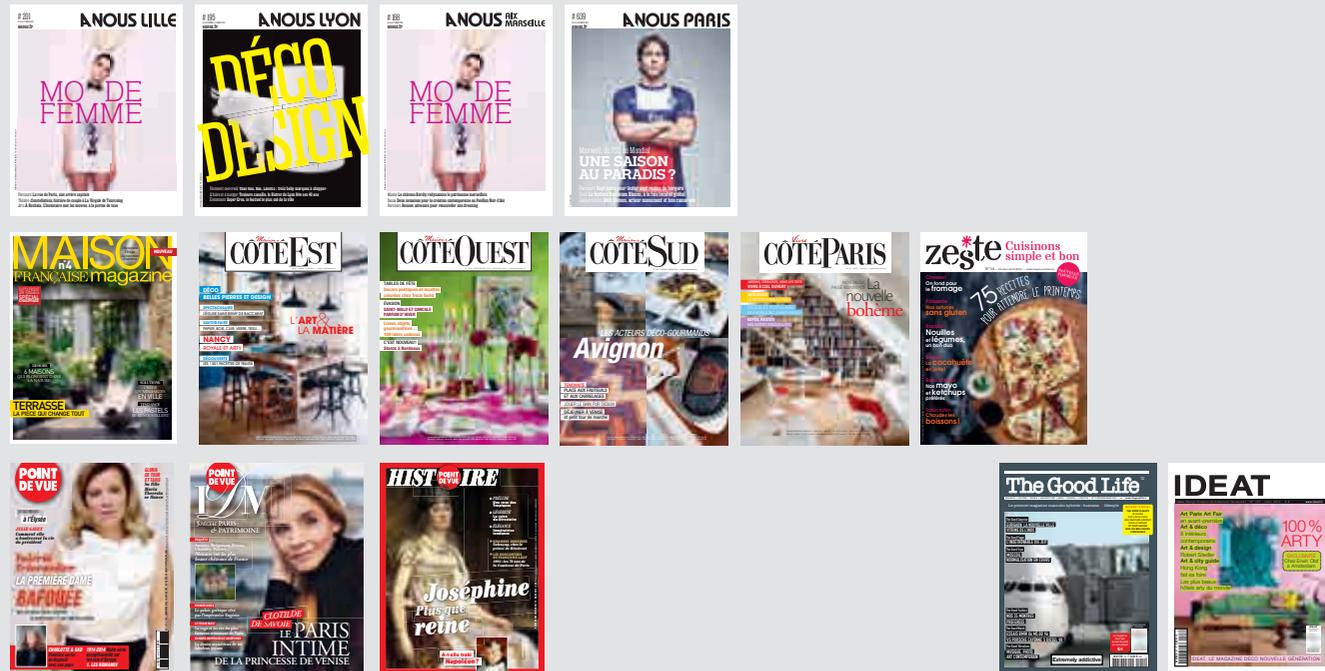


France

News & Business



Lifestyle



Pays-Bas - Allemagne

Magazines lifestyle



Magazines pour les jeunes parents



Magazines pour les enfants et les jeunes



G/Geschichte



Slovénie - Serbie

Magazines lifestyle



Sites Web

Sites d'actualité



Rapport annuel

2013
chiffre d'affaires
2013
provisions
Roularta Media Group 2013

Rapport annuel 2013

Roularta
MediaGroup 

Sommaire

Mot du président, Baron Hugo Vandamme	7	Annexes aux états	54	Annexe 19 - Stocks	84	Rapport du commissaire	114
Rapport des activités par Rik De Nolf	9	financiers consolidés		Annexe 20 - Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie	85		
Rapport de la direction	12			Annexe 21 - Capitaux propres	86	Comptes annuels statutaires	116
Mission & stratégie	13	Annexe 1 - Principales méthodes comptables	54	Annexe 22 - Transactions dont le paiement est fondé sur des actions	87		
Roularta, innovateur technologique	14	Annexe 2 - Information sectorielle	65	Annexe 23 - Provisions	89	Lecteurs Diffusion Visiteurs	120
Environnement, prévention et bien-être	16	Annexe 3 - Chiffre d'affaires	67	Annexe 24 - Litiges importants	90	Etablissements	122
L'action Roularta Media Group	19	Annexe 4 - Services et biens divers	68	Annexe 25 - Avantages du personnel non courants	91	Chiffre d'affaires et chiffres-clés	124
Chiffres-clés consolidés	22	Annexe 5 - Frais de personnel	69	Annexe 26 - Dettes financières	95	Calendrier financier	126
Structure du Groupe	26	Annexe 6 - Dépréciations sur stocks et sur créances	69	Annexe 27 - Autres annexes relatives aux passifs	96		
Conseil d'administration et management team	28	Annexe 7 - Autres produits / charges d'exploitation	70	Annexe 28 - Contrats de location-financement et contrats de location simple	97		
Rapport annuel du conseil d'administration	32	Annexe 8 - Frais de restructuration	70	Annexe 29 - Passifs éventuels et engagements contractuels pour l'acquisition d'immobilisations corporelles	98		
Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	39	Annexe 9 - Charges financières nettes	71	Annexe 30 - Instruments financiers - risques et juste valeur	98		
		Annexe 10 - Impôts sur le résultat	71	Annexe 31 - Acquisitions de filiales	105		
		Annexe 11 - Résultat par action	73	Annexe 32 - Cessions de filiales	106		
		Annexe 12 - Dividendes	73	Annexe 33 - Participations dans des coentreprises	108		
		Annexe 13 - Immobilisations incorporelles et goodwill	74	Annexe 34 - Faits importants survenus après la clôture de l'exercice	108		
		Annexe 14 - Immobilisations corporelles	78	Annexe 35 - Honoraires du commissaire et des personnes liées au commissaire	108		
		Annexe 15 - Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	80	Annexe 36 - Information relative aux parties liées	109		
		Annexe 16 - Participations disponibles à la vente, prêts et cautions	80	Annexe 37 - Structure du Groupe	111		
		Annexe 17 - Clients et autres créances	82				
		Annexe 18 - Actifs et passifs d'impôts différés	83				
Etats financiers consolidés	48						

D'un produit papier à une marque multimédia



Cher actionnaire, chère partie prenante, cher collaborateur,

Roularta mise sur les marques articulées autour d'un produit imprimé, auquel Internet, la télévision et les salons ajoutent de la valeur. Cette transformation des produits imprimés en marques multimédias a commencé voici plusieurs années. Dans le nouveau contexte multimédia se dessine actuellement un équilibre manifeste, où un rôle essentiel est revendiqué à la fois par l'imprimé et par la télévision et Internet. Les composants médias distincts fonctionnent en toute complémentarité et se renforcent mutuellement.

Toutes les marques fortes du Groupe misent sur cette diversification. Levif.be/Knack.be, le site faitier de Roularta, s'est développé jusqu'à atteindre 4 millions de visiteurs uniques par mois. Chaque jour, nous diffusons une série de newsletters qui sont consommées par des centaines de milliers de lecteurs. Mais avant tout, la version imprimée du Vif/L'Express – avec Le Vif Weekend et Focus Vif – affiche d'excellents résultats. La plupart des lecteurs du Vif/L'Express et de Knack sont abonnés et affiliés au Vif Club/Knack Club, une communauté de personnes intéressées.

La marque Trends-Tendances/Trends affiche une croissance tout aussi remarquable. Le nombre de visiteurs du site progresse en permanence. Mais le tirage papier est lui aussi en augmentation constante. Par ailleurs, Canal Z fournit une contribution essentielle dans cette success-story multimédia. Les nombreux séminaires – un par semaine en moyenne – et les divers awards – avec notamment les Gazelles, le CFO of the Year et bien entendu le Manager de l'Année – complètent le tableau. Nos salons pour jeunes entreprises élargissent et approfondissent davantage encore cette offre. Toutes ces initiatives font de Trends-Tendances/Trends une référence incontournable dans le monde des affaires. La marque Trends-Tendances/Trends est une opportunité pour chaque entreprise.

La qualité des informations est à la base de la croissance de toutes nos marques. Les investissements consacrés pendant des années à transformer nos rédactions, d'un monde de publications imprimées à un monde qui va même au-delà du multimédia, sont à l'origine de notre succès, y compris pour l'avenir. Cette transformation se

poursuit dans tous les domaines. Elle sert également de fil rouge aux autres magazines de Roularta, tels que Sport/Foot Magazine, Nest, Plus Magazine et bien d'autres.

Une mutation identique est implémentée dans les magazines du Groupe Express en France. Là aussi, la qualité de nos publications nous permet de nous distinguer. En France, nos sites Web accueillent 10 millions de visiteurs uniques par mois. Cependant, le marché publicitaire y est toujours désarticulé. Mais nous atteignons en France les objectifs de nos business plans et nous souhaitons maintenir notre approche conservatrice. C'est ainsi que nous amortissons une partie du goodwill que nous avons payé lors de la reprise.

De Streekkrant, De Zondag et Steps sont trois autres marques extrêmement fortes du Groupe. Au niveau local et régional, nous offrons à nos annonceurs un service total, tant sur le plan de l'imprimé que sur celui d'Internet. Récemment, nous avons lancé le projet « Digilocal » qui nous permet de soutenir nos annonceurs lors du lancement, du développement et de la gestion de leur propre site Web, et nous leur fournissons des services supplémentaires par le biais de Google AdWords, de pages Facebook, de Proxystore (publicité locale sur les sites Web) et d'e-mailings.

Avec Medialaan, nous disposons d'autres marques fortes encore, telles que VTM, 2BE, JIM, Vitaya, Q-music et JOE fm. Pour le développement futur de ces marques, nous déployons toutes nos compétences interactives. Stieve TV illustre toute l'innovation continue dont le Groupe est capable.

Au cours des dernières années, Roularta s'est préparé progressivement à embrasser et même à devancer les changements rapides du monde actuel. Pour ce faire, nos collaborateurs suivent quantité de formations spécialisées. Aussi sommes-nous convaincus que nous pourrions tous cueillir les fruits de ces efforts dans un proche avenir.

Baron Hugo Vandamme

Président du conseil d'administration

Evénements importants survenus en 2013



Croissance numérique

Dans le courant de 2013, d'importants investissements ont été faits dans le développement de la stratégie Internet du Groupe. Les sites d'actualité ont connu une croissance spectaculaire.

Levif.be/Knack.be a vu le nombre de visiteurs uniques (VU ou navigateurs) bondir de 3 à 4 millions par mois, pour un total de 30 millions de pages vues. En France, Lexpress.fr atteint près de 6 millions de VU, Cotemaison.fr 1 million de VU et Letudiant.fr 2 millions de VU.

Roularta réalise un chiffre d'affaires de près de 40 millions d'euros via Internet, dont 30 millions d'euros de chiffre d'affaires publicitaire, via les sites d'actualité et les newsletters, les campagnes de génération de leads, les sites de petites annonces Immovlan.be, Autovlan.be et Streekpersoneel.be, ainsi que les annonceurs locaux qui font appel à Roularta pour leurs campagnes Google AdWords et Proxistore.

Aux côtés du Groupe Rossel, Roularta poursuit le développement des sites de petites annonces, comme Immovlan.be et Autovlan.be, et a repris Click Your Car, une plateforme de vente de voitures neuves.

Via un accord de coopération, Roularta participe pour 1/3 dans Notapolis, une nouvelle plateforme logicielle pour le notariat, qui permet de gérer toute la communication relative aux biens immobiliers et de la diffuser auprès de tous les médias possibles.

Roularta a également acquis en 2013 100% des actions de la SA Business Leads, conçue initialement comme une joint-venture. Cette unité génère des leads sur la base des fichiers de données du Groupe.

Proxistore est une nouvelle initiative qui permet de faire de la publicité au niveau local via une série de grands sites Web belges, afin d'atteindre plus de 70% de la population locale. Roularta est revendeur pour la Flandre et

participe à concurrence de 31,43% dans cette entreprise qui déploie également ses activités en France et en Allemagne. Le projet a remporté aux Etats-Unis le prix Red Herring pour l'innovation via Internet.

Un chiffre d'affaires de plus de 10 millions d'euros est réalisé via la vente de contenus en ligne et d'informations d'affaires tirées du Trends Top, de l'entreprise Euro DB nouvellement rachetée (avec B-information, B-legal, B-finance, B-collection), de l'Initié de la Bourse, du Fiscologue, etc.

Entre-temps, tout a été préparé pour lancer Digilocal, un service Internet complet proposant aux annonceurs locaux sites Web, newsletters électroniques, recours à Google AdWords, à Proxistore et aux médias sociaux tels que Facebook et Twitter. Avec une organisation commerciale forte sur le plan régional et un savoir-faire technique important, les bases d'une nouvelle croissance sont jetées. Roularta a remporté deux années de suite le Google Award européen pour le meilleur service en tant que revendeur Google.

Au printemps 2014, Roularta a lancé plusieurs projets de contenu payant via Internet. Le site Web de Krant van West-Vlaanderen, KW.be, devient payant après que le visiteur a pu faire gratuitement sa connaissance pendant un mois. KW.be est soutenu deux fois par jour par une newsletter gratuite adressée à 125.000 Ouest-Flamands. Les magazines du Groupe attendent le résultat de quelques expériences menées en France. En France, Lexpress.fr lance un « metered paywall » (système au compteur) à partir de 20 articles. Par ailleurs, un nouveau site avec des enquêtes exclusives est en construction. L'hebdomadaire Point de Vue lance un nouveau site d'actualités sur les têtes couronnées.

La croissance par les événements

Roularta Events organise en Belgique une centaine d'événements par an : remises de prix, dîners de gala, salons

et séminaires. En France aussi, cette activité constitue un pôle de croissance.

Roularta organise dans chaque province des événements dédiés aux entreprises qui affichent la plus forte croissance, avec les Gazelles de Trends, ainsi qu'aux entreprises d'excellence via le Trends Business Tour. Des distinctions nationales sont attribuées en matière d'administration générale (Manager de l'Année), au monde de l'IT, de l'Industrie, aux CFO, aux managers RH, aux gestionnaires de fonds. Après une reprise, Roularta organise en 2014 pour la première fois les Trends Legal Awards. Le Groupe organise le salon Entreprendre/Ondernemen à Bruxelles (avec simultanément le salon consacré à l'e-commerce, au franchisage et aux cadeaux d'affaires) ainsi que le salon Ondernemen au Flanders Expo de Gand. De Streekkrant organise dans chaque province des salons de l'emploi tandis que le magazine lifestyle gratuit Steps organise des journées de shopping dans tous les centres urbains.

En France, le Groupe Express-Roularta organise avec L'Etudiant quelque 80 salons pour les étudiants et, avec Job Rencontres, une dizaine de salons de l'emploi.

En 2013, les sites d'actualité ont connu une croissance spectaculaire.

La croissance par les extensions de ligne

Les lecteurs des magazines du Groupe se révèlent intéressés par de nombreuses initiatives culturelles et lifestyle. En se concentrant sur des projets spécifiques, Roularta parvient à présenter des offres exclusives à des conditions très avantageuses. Des voyages et du vin, divers projets livresques et la vente d'objets design ont contribué à la croissance du chiffre d'affaires. En 2014, pour la première fois, des croisières exclusives sont organisées suivant un programme original, avec les titres Plus Magazine, Knack et L'Express. Toutes les croisières affichent complet.

Presse Gratuite

Le chiffre d'affaires de la division des publications gratuites s'est tassé en 2013 de 8,3% en raison surtout de la baisse des annonces d'emploi dans De Streekkrant. Depuis le début de 2014, le plancher paraît atteint et les annonces locales dans un journal toutes-boîtes paraissent indispen-

sables pour trouver du travail et des collaborateurs dans sa région. En parallèle, une nouvelle plateforme logicielle pour Streekpersoneel.be est en construction, avec un système de gestion performant pour les emplois et les CV.

De Zondag et Steps continuent d'afficher une évolution positive.

Magazines

Les revenus publicitaires des magazines ont baissé de 11,2% en 2013.

Ce chiffre a été nettement affecté par le repli des publicités de l'industrie pharmaceutique dans les publications médicales. Pour cette raison, la fréquence du Journal du médecin a été ramenée à une seule parution par semaine et fin 2013, un nouveau modèle d'édition, basé sur l'abonnement payant, a été mis en place. Entre-temps, Roularta a acquis 100% des actions ActuaMedica.

Roularta a conclu avec la Société du port d'Anvers un accord en vue de faire renaître l'hebdomadaire De Lloyd sous le nom de Flows et d'intégrer le magazine Transport Echo dans Industrie.

La version néerlandaise du magazine The Good Life a été arrêtée étant donné que les revenus publicitaires ne suivraient pas, en dépit des réactions positives des lecteurs et des bons chiffres de vente au numéro. La version française, par contre, bat tous les records de vente en France et au niveau international.

Toujours en France, la version imprimée du mensuel L'Entreprise a été arrêtée. La rubrique L'Entreprise continue d'exister au sein du mensuel L'Expansion, qui traite de micro- et de macroéconomie, et en ligne, où elle constitue une rubrique importante du site L'express.fr.

Les magazines lifestyle Maison Française et Maison Magazine ont fusionné sous le titre Maison Française Magazine, un magazine de décoration complet qui combine informations pratiques et grands reportages. La nouvelle formule est bien accueillie par le monde publicitaire et les premiers numéros affichent de beaux résultats.

Le magazine belge Nest (F/N) a été doté d'une réalisation plus luxueuse et sa fréquence a été relevée. Désormais, Nest paraît chaque mois et publie en outre une série d'éditions spéciales consacrées aux recettes, à la côte belge, etc.

Du côté du marché des lecteurs, le chiffre d'affaires global des ventes au numéro a baissé de 4,5%, un repli sensiblement moins sévère que celui encaissé par la plupart des éditeurs en Belgique et en France. En outre, le chiffre

d'affaires des abonnements n'a fléchi que de 1,5%. Or, il représente pour Roularta deux tiers des revenus du marché des lecteurs.

Entre-temps, les ventes d'abonnements exclusivement en ligne et les ventes au numéro commencent à représenter une part significative. Chaque semaine, quelques milliers d'exemplaires sont vendus. Roularta propose deux versions au choix : un calque de la mise en pages de la publication papier et une version tablette adaptée pour Apple, Android ou Microsoft.

D'autre part, tous les abonnés aux publications papier disposent automatiquement de la version numérique de leurs titres et peuvent la lire sur leur ordinateur, tablette ou smartphone, partout au monde, à partir de 21h la veille de la parution. Deux tiers des abonnés ont téléchargé l'application mais 1 à 2% seulement des lecteurs lisent le magazine sous forme numérique. Les nouveaux lecteurs découvrent le magazine via leur iPad ou une autre tablette et s'abonnent via la page d'atterrissage Abonnements.be, mais 85% optent toutefois pour un abonnement complet, version papier comprise.

Télévision

La Vlaamse Media Maatschappij a été rebaptisée Media- laan et a connu une année stable en ce qui concerne son audience. Sur le plan financier, l'entreprise a enregistré une croissance de la contribution.

Peu de changements dans les chiffres d'audience en 2013. Les rapports entre les trois groupes de chaînes – Media- laan, VRT et SBS – sont restés pratiquement inchangés. Sur le groupe cible commercial, Media- laan devance toujours de peu la VRT et fait pratiquement deux fois la taille de SBS. VTM a légèrement baissé (à 22,2%). 2BE a atteint la même part de marché qu'en 2012, soit 9%. Vitaya a connu la meilleure année de son existence, grâce surtout aux programmes de scripted reality au printemps. Media- laan-TV a réussi à atteindre de bons chiffres d'audience avec des coûts d'émission plus faibles. En ce qui concerne les frais de fonctionnement, l'entreprise a joué pleinement la carte d'une expérience de marque plus forte (plus d'investissements en marketing) et de l'innovation (développement du service Innovation & Exploitation).

Le marché publicitaire télé en Flandre est resté quasiment stable (-0,3%). Au printemps, il a connu une baisse sensible, mais depuis le mois de mai, on observe un renversement clairement positif. Sur ce marché, Media- laan-TV a su préserver sa part.

Sur le plan de la distribution, Media- laan a trouvé un accord avec Base (Snow) et conclu un nouvel accord

avec Belgacom et Telenet. Cette évolution garantit pour l'avenir une croissance importante des droits de retransmission (en direct et en différé) perçus et permet de réagir aux demandes du téléspectateur d'aujourd'hui. Les chaînes de Media- laan seront rendues accessibles sur Yelo TV et pourront dès lors être visionnées sur tablette, PC et smartphone. L'audience s'en trouvera sensiblement augmentée car quelque 400.000 clients de Telenet font un usage régulier de l'appli et/ou du site Web Yelo TV.

En 2013 également, Jim Mobile a assuré une belle contribution et a réussi à se raffermir légèrement dans un marché Telco en repli.

Canal Z a élaboré une plateforme plus forte grâce à la création de toute une série de programmes périphériques. L'audience s'est hissée à plus de 300.000 téléspectateurs en base journalière et à 1,3 million de téléspectateurs en base hebdomadaire.

Les chaînes télé régionales voient leur avenir assuré grâce à un nouveau décret flamand qui prévoit une contribution par abonné de la part des distributeurs.

Radio

Q-music reste, aux côtés de StuBru, le leader du marché dans le champ commercial (tous deux environ 23%). JOE fm figure à la quatrième place avec quelque 8,6%. Le marché publicitaire en radio affiche une croissance pour la quatrième année consécutive. Les parts des dépenses de la VAR (55%) et de Media- laan (40%) sont pratiquement restées constantes.

Les revenus publicitaires supplémentaires se sont traduits en grande partie par une contribution supplémentaire. La différence s'explique surtout par des efforts marketing supplémentaires.

Stievie

Au printemps 2013, l'appli Stievie a été amplement testée auprès de quelque 10.000 utilisateurs, avec des réactions enthousiastes. Pendant l'été, la société Stievie SA a été constituée en tant que filiale à 100% de Media- laan. Début décembre, Stievie a été lancé auprès du grand public.

Autres

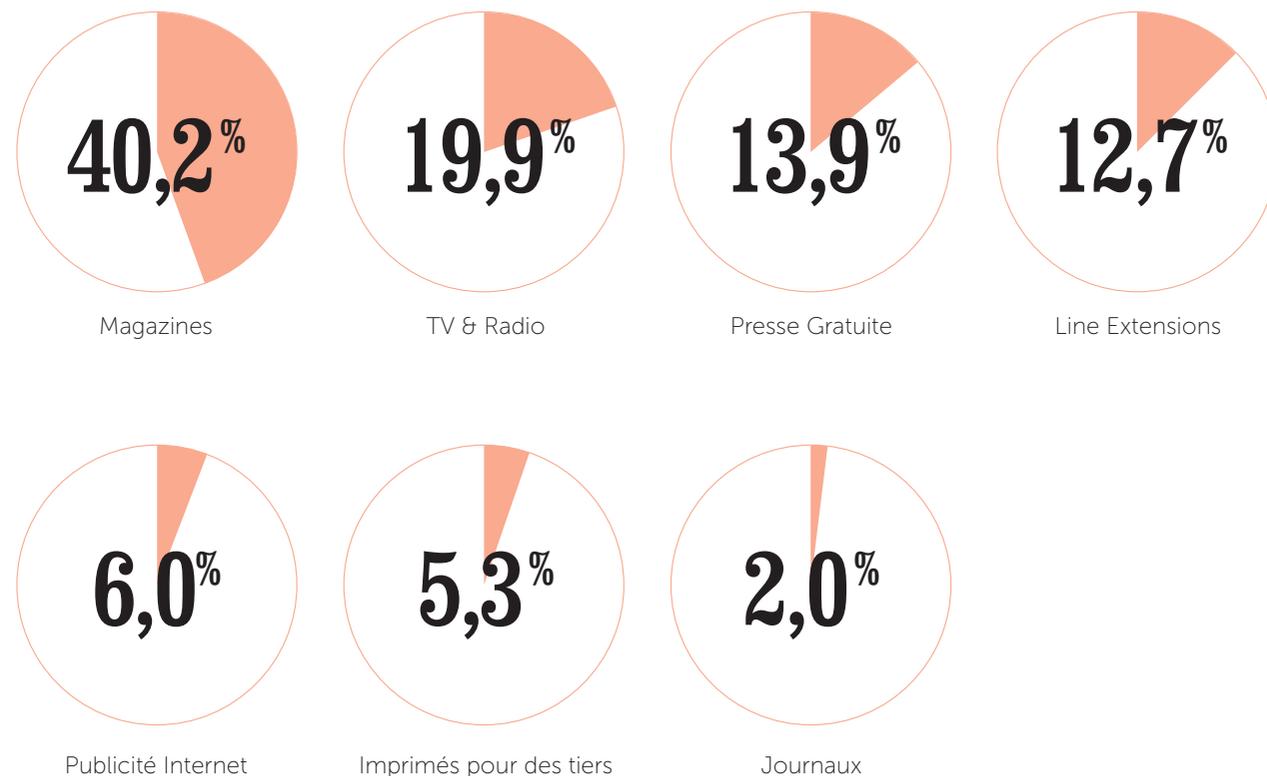
Au printemps 2013, Paratel a été vendue à CM Telecom. A la même période, le Groupe a décidé d'arrêter le projet Mplus, dont la liquidation a été clôturée avant la fin de l'année.

Rik De Nolf

Président du management team & CEO

676

millions d'euros
de chiffre d'affaires



Mission & stratégie

En tant que société multimédia, Roularta Media Group (RMG) a la volonté d'accorder 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 et des éditions électroniques.

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 France, le Groupe Express-Roularta (GER) édite l'hebdomadaire d'actualité L'Express et le magazine people haut de gamme Point de Vue. Par ailleurs, GER est spécialisé dans l'édition de magazines de qualité supérieure dans les secteurs des affaires, de la culture et du lifestyle. Lexpress.fr est l'un des principaux sites Internet consacrés à l'actualité. GER organise également un nombre considérable de salons et réalise 30% du chiffre d'affaires de Roularta.

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. Roularta édite enfin des city magazines en Belgique, en France, en Slovaquie et en Serbie.

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.

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 est représenté par son directeur prémédia (comme président du conseil d'administration) et 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 a pris part à l'étude collective **Smarter Media in Flanders (SMIF)**, dont il dirigeait l'un des neuf packages de travail (justificatifs numériques pour les annonces imprimées et en ligne). Le Groupe participait également à quelques autres packages de travail. Epinglons en particulier les filigranes numériques, la compression

vidéo idéale pour les tablettes, la collecte efficace des résultats sportifs et le journalisme citoyen. Le système de justificatifs numériques pour les publications imprimées de tous les éditeurs belges a été lancé le 1^{er} mars 2013 et est maintenant utilisé par plusieurs éditeurs.

RMG prête également son concours au **projet ICON i-Read+** ayant pour thème principal « le compagnon de lecture intelligent » où, grâce à un « composant de raisonnement », l'utilisateur peut décider lui-même quand il souhaite obtenir certains enrichissements de données et où, via un « tuteur virtuel », l'interaction entre le lecteur et le contenu est renforcée.

Media ID met en place une plateforme centrale d'enregistrement et de paiement pour les utilisateurs de toute une série de médias belges numériques.

Entre-temps, RMG fait aussi partie du **MIX (Media Innovatie Centrum)**, où il est représenté par son directeur prémédia en tant que membre de la Commission des programmes. Le MIX est un centre d'expertise en innovation médiatique qui suit à la trace les développements dans la recherche fondamentale et les traduit pour le secteur médiatique flamand en projets d'innovation concrets, réalisables et précompétitifs dont l'horizon de temps est limité. RMG participe à deux programmes MIX : **Media ID** et **Stream Store**.

Media ID a pour vocation de mettre en place une plateforme centrale d'enregistrement et de paiement pour les utilisateurs de toute une série de médias belges numériques. Cette plateforme sera caractérisée par sa convivialité, sa fiabilité et le respect de la vie privée du consommateur. Via un enregistrement de type « Single Sign-on », Media ID mettra une identité unique (appelée « ID ») à la disposition de chaque consommateur. Cette « ID » peut alors être utilisée pour toutes les entreprises médias participantes.

Stream Store est le nom d'une plateforme dédiée au conditionnement de contenus numériques en flux de données cohérents qui sont personnalisés et contextualisés pour être ensuite proposés aux utilisateurs finaux sous forme de service payant.

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, 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, Android, Windows et BlackBerry. 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 2013 aussi, Roularta Media Group a consenti d'importants investissements afin de mettre en place une production respectueuse de l'environnement et à faible consommation d'énergie.

Autorisation environnementale

L'autorisation environnementale (Vlarem Classe 1) du siège social de Roulers est arrivée à son terme en 2013. L'obtention d'une nouvelle autorisation environnementale est loin d'être une simple formalité. Pour une entreprise de classe 1, il faut soumettre un dossier complet et bien étayé à la Députation Permanente de la Province de Flandre Occidentale. Cette demande va de pair avec une enquête publique auprès des habitants du quartier et des autres personnes concernées. La décision de l'autorité compétente a été positive, et l'autorisation environnementale a été prolongée pour une période de 20 ans, jusqu'à mai 2033 au plus tard.

« Auditconvenant Energie »

En vue de l'optimisation poursuivie de sa politique énergétique interne, Roularta avait souscrit fin 2006 à l'« Auditconvenant Energie » des autorités flamandes. Les entreprises signataires s'engagent à introduire un plan énergétique auprès du bureau de vérification des services publics flamands et à faire rapport, chaque année, auprès de cet organe de contrôle, notamment des mesures prévues/exécutées et des émissions de CO₂ évitées.

Entre-temps, les mesures du deuxième plan énergétique sont pleinement mises en œuvre. Les investisse-

ments réalisés permettent, d'une part, la mise en œuvre d'une économie substantielle tant sur le plan électrique que thermique et, de l'autre, une réduction considérable des émissions de CO₂. Pour l'achat d'électricité, l'entreprise était déjà entièrement passée aux sources renouvelables.

Nouveau parc à conteneurs pour les déchets

En 2013, nous avons mis la dernière main à l'aménagement au siège de Roulers d'un nouveau parc à conteneurs pour les déchets. Il s'agissait de la dernière phase d'optimisation de notre politique en matière de déchets. Elle a donné lieu à la création d'îlots à déchets dans l'environnement de production et à des points intermédiaires de collecte des déchets des bureaux.

Meilleures signalisation, communication et sensibilisation sont indispensables pour que tout le monde se sente impliqué. Elles étaient également importantes en vue de l'introduction du tri sélectif des PMC.

Participation au plan sectoriel emballages

Depuis 1998, certaines entreprises se voient imposer des obligations en matière de déchets professionnels d'emballages. Ceci, tant au niveau de la prévention qu'à celui de la gestion. Les objectifs sont de produire moins de déchets professionnels d'emballages, d'utiliser des emballages respectueux de l'environnement et/ou réutilisables, de limiter les quantités d'emballages à usage unique et d'encourager le recyclage des déchets d'emballages.

A partir d'un certain volume de déchets d'emballages, chaque entreprise est tenue de soumettre un plan de

prévention à 3 ans à la Commission Interrégionale de l'Emballage (CIE). Les entreprises peuvent soit soumettre leur propre plan soit souscrire au plan d'une fédération sectorielle. En 2013, notre entreprise a une fois encore souscrit au plan de Febelgra. Un tel plan comporte, en matière d'emballages, des points d'attention concrets qui peuvent donner lieu à une réduction de leur impact écologique (par exemple des emballages plus légers, des modes alternatifs de mise en liasses/d'emballage, des feuilles de séparation différentes et plus réduites, etc.).

Centralisation des imprimantes

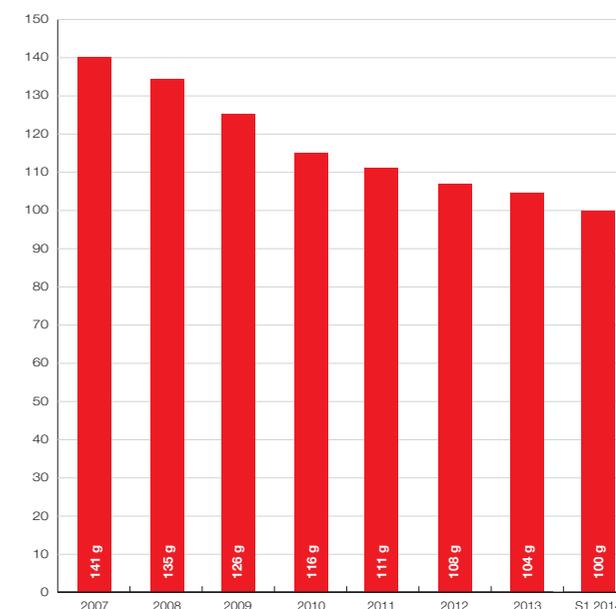
En 2013, nous avons effectué un inventaire de toutes les imprimantes et analysé l'usage que l'on en fait. Grâce à un effort d'imprimantes, il a été possible de réduire le nombre d'imprimantes. Autre avantage : cette réduction oblige les collaborateurs à se mouvoir, ce qui est favorable à leur santé.

Non contents de seulement réduire leur nombre, nous avons aussi décidé de ne plus employer que des imprimantes qui permettent une impression recto-verso, en vue de réaliser des économies de papier. De plus, nous avons initié des actions de sensibilisation pour réduire encore la consommation de papier en limitant le nombre d'impressions.

Un parc automobile de plus en plus vert

En choisissant systématiquement les voitures les moins énergivores du marché, l'entreprise a su réduire encore l'émission moyenne de CO₂ de ses nouvelles voitures de société : de 141 g/km en 2007 à 104 g/km en 2013. Pour 2014, la politique d'achat en matière de voitures

sera menée de telle sorte que le taux moyen d'émission de CO₂ continue à baisser.



Evolution de l'émission moyenne de CO₂ des voitures neuves RMG.

Gestion forestière responsable

L'auditeur externe compétent confirme que les certificats FSC et PEFC obtenus jusqu'ici sont également prolongés en 2013. Ces certificats sont garants d'une gestion responsable des forêts. FSC signifie « Forest Stewardship Council » et PEFC « Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes ».

II. Prévention & Bien-être

En 2013, sur le plan de la Prévention et du Bien-être, un vaste éventail d'aspects et de domaines ont fait l'objet d'une attention soutenue au sein de Roularta Media Group. Parmi les projets/réalisations marquants, citons :

Elaboration d'un Plan Global de Prévention mûrement réfléchi

La loi oblige tout employeur à enregistrer sa politique en matière de bien-être dans un système dynamique de gestion du risque. Les principaux supports de ce système sont l'analyse des risques et la planification des mesures de prévention qui en découlent. Tout cela doit figurer dans un Plan Global de Prévention quinquennal. Un nouveau Plan Global de Prévention a été mis au point en 2013 pour la période 2013-2017. Sur la base de divers aspects partiels (notamment un examen approfondi par un expert extérieur, une analyse des accidents du travail survenus au cours des cinq années écoulées, les résultats d'une enquête sur la sécurité auprès des salariés, etc.), on a pu faire un tour d'horizon des divers points d'attention. C'est ainsi qu'est né un plan détaillé et mûrement réfléchi pour surveiller et améliorer la prévention et le bien-être au cours de cinq années à venir.

Réalisation d'une enquête sur le bien-être

Une enquête sur le bien-être a été réalisée en 2013 auprès des salariés. Les collaborateurs se sont vu offrir l'occasion de signaler à quel point ils se sentent satisfaits et épanouis dans leur fonction. C'est sur la base d'un questionnaire élaboré par ISW Limits que l'on a pu réaliser ce sondage relatif au bien-être des collaborateurs sur le lieu de travail.

Mise au point d'un vade-mecum pour les journalistes et cameramen (-women)

Diffuser des nouvelles signifie qu'il faut souvent agir vite et se trouver sur place, ce qui ne laisse pas toujours le temps de prévoir les risques et de les évaluer correctement. Roularta Media Group souhaite dès lors mettre tout en œuvre pour éviter à ses collaborateurs quelque accident et désagrément que ce soit.

Une première mesure en matière de prévention des problèmes est de s'intéresser aux risques encourus. C'est la raison d'être de notre vade-mecum qui offre aux journalistes et aux collaborateurs de la rédaction un aperçu des situations auxquelles ils peuvent se trouver confrontés et leur donne des conseils pour leur sécurité et celle des autres. On y trouve aussi de nombreuses astuces pratiques. Ainsi, ce vade-mecum est un outil qui permet d'identifier rapidement les risques et d'agir et travailler en conséquence.

Accorder une attention particulière à nos cuisines d'entreprise

Une analyse approfondie des cuisines de l'entreprise a eu lieu en 2013. Elle a porté tant sur les aspects bien-être et prévention que sur les directives spécifiques à respecter en matière d'hygiène alimentaire. Un plan d'action a été mis en place sur la base de cette analyse. Divers points pratiques ont été abordés pour améliorer le fonctionnement journalier des cuisines. Les collaborateurs des cuisines ont reçu une formation aux normes HACCP d'hygiène et de sécurité alimentaire. Nous avons en effet la ferme volonté de continuer à servir des repas sains à nos collaborateurs.

L'action

Roularta Media Group

Capital et actions

Le capital social de la SA Roularta Media Group s'élève à 203.225.000,00 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.

Actionnariat

Au 31 décembre 2013, on dénombre 9.382.062 actions nominatives sur le total des encours en actions.

Au 31 décembre 2013, l'actionnariat est réparti de la manière suivante :

	Date de déclaration de participation	Nombre d'actions	%
Koinon SA ⁽¹⁾	31/08/12	7.359.921	56,01%
Cennini SA ⁽¹⁾	31/08/12	2.022.136	15,39%
Bestinver Gestión S.G.I.I.C. SA	30/09/09	1.198.762	9,12%
Actions propres au 31/12/2013		657.850	5,00%
Investisseurs individuels et institutionnels		1.902.454	14,48%

(1) La SA Koinon et la SA Cennini 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.

Loi relative aux offres publiques d'acquisition

Dans le cadre de la loi du 1^{er} avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition, Stichting Administratiekantoor RMG a fait, comme détenteur de plus de 30% des titres

avec droit de vote de la SA Roularta Media Group au 01/09/2007, une notification auprès de la FSMA conformément à l'article 74 § 6 de la loi précitée.

Suite à la radiation des certificats dans la Stichting Administratiekantoor RMG et la restitution des actions de la SA Roularta Media Group aux anciens détenteurs des certificats, la SA Cennini et la SA Koinon, Stichting Administratiekantoor RMG n'est plus actionnaire de la SA Roularta Media Group. Depuis le 24/06/2010, la SA Koinon est détenteur en ligne directe de 7.359.921 actions (soit 56,01%) de la SA Roularta Media Group. La notification a été actualisée dans ce sens.

Rachat d'actions propres

L'autorisation statutaire du conseil d'administration de procéder au rachat d'actions propres a été renouvelée par l'assemblée générale du 15 mai 2012.

Au cours de l'exercice 2013, aucune action propre n'a été rachetée.

Au 31 décembre 2013, la société a 657.850 actions propres en portefeuille qui représentent 5,00% du capital social.

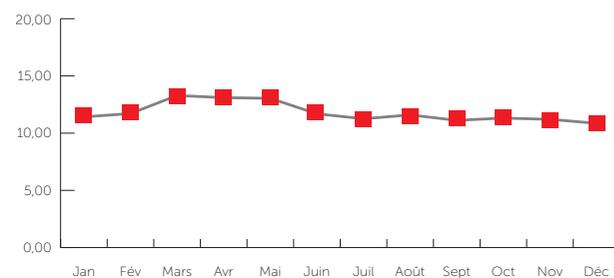
Evolution boursière

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).

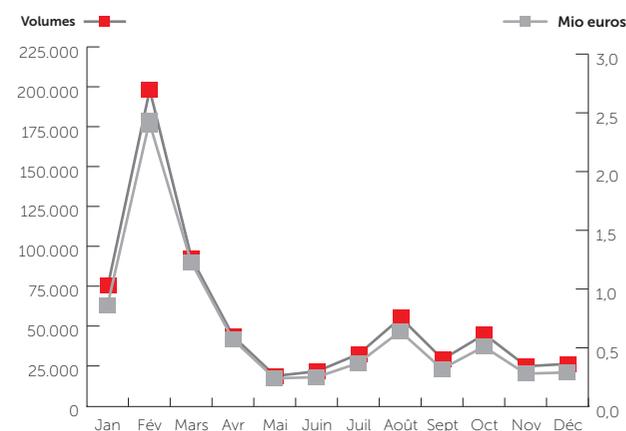
Cours de clôture et volumes en 2013

Mois	Cours de clôture moyen	Volumes	en mio €
Janvier 13	11,427	75.214	0,86
Février 13	11,721	198.079	2,42
Mars 13	13,289	92.423	1,23
Avril 13	13,100	43.369	0,57
Mai 13	13,042	18.726	0,24
Juin 13	11,687	21.648	0,25
Juillet 13	11,256	32.555	0,37
Août 13	11,594	55.152	0,64
Septembre 13	11,118	29.157	0,32
Octobre 13	11,316	44.857	0,51
Novembre 13	11,206	24.807	0,28
Décembre 13	10,857	26.297	0,29
		662.284	7,98

Cours de clôture moyen - 2013



Volumes et montants en millions d'euros - 2013



Le 28 février 2013, l'action a atteint son cours le plus élevé de l'année écoulée, soit 14,50 euros. Le cours le plus bas de 10,32 euros a été enregistré le 2 janvier 2013. Le 25 février 2013, on a relevé le plus important volume journalier, avec 51.228 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.

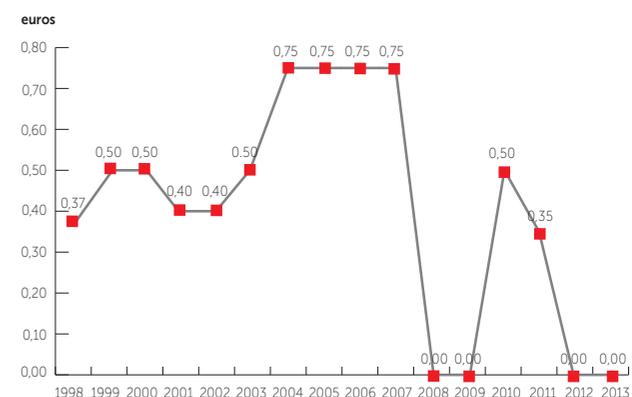
1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005

Dividende brut 0,37 0,50 0,50 0,40 0,40 0,50 0,75 0,75

2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013

Dividende brut 0,75 0,75 0,00 0,00 0,50 0,35 0,00 0,00

Dividende brut



Evolution du capital social

La SA Roularta Media Group a été constituée le 11 mai 1988 sous la dénomination Roularta Financieringsmaatschappij. Vous trouverez ci-après 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

Les analystes qui suivent l'action Roularta :

- Petercam
- KBC Securities
- Arkéon Finance
- Kris Kippers
- Nancy Masselis
- Alexandre Koller
- kris.kippers@petercam.be
- nancy.masselis@kbcsecurities.be
- alexandre.koller@arkeonfinance.fr

Chiffres-clés consolidés

Compte de résultats	en milliers d'euros	2009	2010	2011	2012	2013	Evolution
Chiffre d'affaires		707.253	711.563	731.111	712.045	676.310	-5,0%
EBITDA ⁽¹⁾		36.756	77.050	61.974	36.987	34.022	-8,0%
	<i>EBITDA - marge</i>	5,2%	10,8%	8,5%	5,2%	5,0%	
EBIT ⁽²⁾		10.222	57.038	34.549	5.563	-49.194	-984,3%
	<i>EBIT - marge</i>	1,4%	8,0%	4,7%	0,8%	-7,3%	
Charges financières nettes		-12.737	-6.087	-7.505	-8.873	-7.406	-16,5%
Résultat opérationnel après charges financières nettes		-2.515	50.951	27.044	-3.310	-56.600	
Impôts sur le résultat		-2.110	-19.027	-12.078	1.128	-1.758	+255,9%
Entreprises mises en équivalence		-38	-46	-57	-23	-207	
Résultat net des entreprises consolidées		-4.663	31.878	14.909	-2.205	-58.565	
Attribuable aux intérêts minoritaires		-478	926	473	-498	-656	
Attribuable aux actionnaires de RMG		-4.185	30.952	14.436	-1.707	-57.909	
Résultat net attribuable aux actionnaires de RMG - marge		-0,6%	4,3%	2,0%	-0,2%	-8,6%	
REBITDA ⁽³⁾		53.190	81.229	70.312	46.943	42.702	-9,0%
	<i>REBITDA - marge</i>	7,5%	11,4%	9,6%	6,6%	6,3%	
REBIT ⁽⁴⁾		29.227	64.666	54.078	27.846	27.471	-1,3%
	<i>REBIT - marge</i>	4,1%	9,1%	7,4%	3,9%	4,1%	
Résultat net courant des entreprises consolidées		10.563	38.922	30.535	16.337	9.639	-41,0%
<i>Résultat net courant des entreprises consolidées - marge</i>		1,5%	5,5%	4,2%	2,3%	1,4%	

Bilan	en milliers d'euros	2009	2010	2011	2012	2013	Evolution
Actifs non courants		633.152	633.114	616.512	604.675	549.859	-9,1%
Actifs courants		312.662	299.518	295.228	333.761	302.208	-9,5%
Total du bilan		945.814	932.632	911.740	938.436	852.067	-9,2%
Capitaux propres - part du Groupe		311.851	345.072	351.277	344.689	287.053	-16,7%
Capitaux propres - intérêts minoritaires		12.995	13.745	12.959	12.266	11.415	-6,9%
Passifs		620.968	573.815	547.504	581.481	553.599	-4,8%
Liquidité ⁽⁵⁾		1,0	1,0	1,0	1,1	1,1	+0,0%
Solvabilité ⁽⁶⁾		34,3%	38,5%	39,9%	38,0%	35,0%	-7,9%
Dette financière nette		126.435	111.402	89.328	69.535	76.313	+9,7%
Gearing ⁽⁷⁾		38,9%	31,0%	24,5%	19,5%	25,6%	+31,3%

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

(2) EBIT = résultat opérationnel.

(3) REBITDA = cash-flow opérationnel courant = EBITDA + frais de restructuration et frais uniques.

(4) REBIT = résultat opérationnel courant = EBIT + frais de restructuration et frais, amortissements, dépréciations et provisions uniques.

(5) Liquidité = actifs courants / passifs courants.

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

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

Chiffres-clés par action⁽¹⁾

Description	en euros	2009	2010	2011	2012	2013
Capitaux propres - part du Groupe		24,71	27,35	27,93	27,61	23,00
EBITDA		2,91	6,11	4,93	2,96	2,73
<i>REBITDA</i>		4,22	6,44	5,59	3,76	3,42
EBIT		0,81	4,52	2,75	0,45	-3,94
<i>REBIT</i>		2,32	5,12	4,30	2,23	2,20
Résultat net RMG		-0,33	2,45	1,15	-0,14	-4,64
Résultat net RMG après dilution		-0,33	2,45	1,14	-0,14	-4,64
<i>Résultat net courant des entreprises consolidées</i>		0,84	3,08	2,43	1,31	0,77
Dividende brut		0,00	0,50	0,35	0,00	0,00
Cours/bénéfice (P/E) ⁽²⁾		18,22	8,33	6,01	7,89	13,95
Nombre d'actions au 31/12		13.131.940	13.131.940	13.141.123	13.141.123	13.141.123
Nombre moyen pondéré d'actions		12.619.077	12.619.077	12.577.676	12.483.273	12.483.273
Nombre moyen pondéré d'actions après dilution		12.619.077	12.653.025	12.623.093	12.483.273	12.483.273
Cours maximal		17,95	27,00	29,79	18,00	14,50
Cours fin décembre		15,25	25,70	14,60	10,32	10,77
Capitalisation boursière en millions d'euros au 31/12		200,26	337,49	191,86	135,62	141,53
Volume annuel en millions d'euros		18,06	34,11	41,89	11,41	7,98
Volume annuel en nombre		1.283.950	1.776.333	1.942.961	845.362	662.284

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

(2) Bénéfice = résultat net courant des entreprises consolidées.

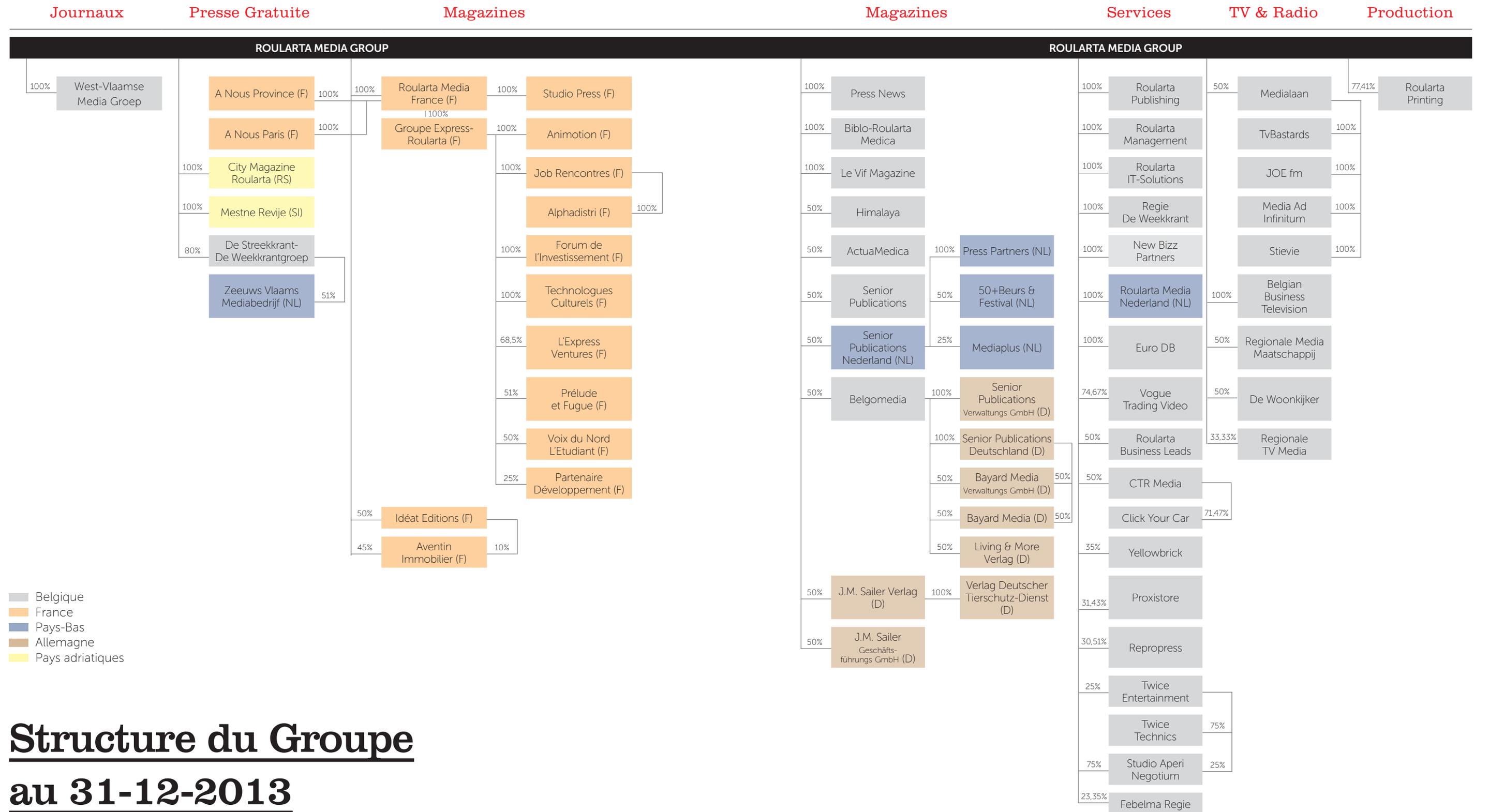
Chiffres-clés par division

Médias Imprimés

	en milliers d'euros	2009	2010	2011	2012	2013	Evolution
Chiffre d'affaires		550.188	546.362	554.925	541.693	513.448	-5,2%
EBITDA		14.169	44.057	30.582	14.907	9.127	-38,8%
	<i>EBITDA - marge</i>	2,6%	8,1%	5,5%	2,8%	1,8%	
EBIT		-8.631	28.005	8.126	-8.936	-67.567	-656,1%
	<i>EBIT - marge</i>	-1,6%	5,1%	1,5%	-1,6%	-13,2%	
Charges financières nettes		-12.030	-5.544	-6.952	-8.485	-7.080	-16,6%
Résultat opérationnel après charges financières nettes		-20.661	22.461	1.174	-17.421	-74.647	
Impôts sur le résultat		3.923	-10.326	-3.722	2.799	4.930	-76,1%
Entreprises mises en équivalence		-38	-46	-57	-23	-207	
Résultat net des entreprises consolidées		-16.776	12.089	-2.605	-14.645	-69.924	-377,5%
Attribuable aux intérêts minoritaires		-280	646	312	-449	-463	
Attribuable aux actionnaires de RMG		-16.496	11.443	-2.917	-14.196	-69.461	-389,3%
Résultat net attribuable aux actionnaires de RMG - marge		-3,0%	2,1%	-0,5%	-2,6%	-13,5%	
REBITDA		29.512	48.968	36.519	22.274	15.811	-29,0%
	<i>REBITDA - marge</i>	5,4%	9,0%	6,6%	4,1%	3,1%	
REBIT		11.997	36.365	25.506	9.501	5.538	-41,7%
	<i>REBIT - marge</i>	2,2%	6,7%	4,6%	1,8%	1,1%	
Résultat net courant des entreprises consolidées		-521	19.616	11.530	1.357	-4.429	-426,4%
<i>Résultat net courant des entreprises consolidées - marge</i>		-0,1%	3,6%	2,1%	0,3%	-0,9%	

Médias Audiovisuels

	en milliers d'euros	2009	2010	2011	2012	2013	Evolution
Chiffre d'affaires		162.307	171.081	182.385	176.817	168.754	-4,6%
EBITDA		22.587	32.993	31.392	22.080	24.895	+12,7%
	<i>EBITDA - marge</i>	13,9%	19,3%	17,2%	12,5%	14,8%	
EBIT		18.853	29.033	26.423	14.499	18.373	+26,7%
	<i>EBIT - marge</i>	11,6%	17,0%	14,5%	8,2%	10,9%	
Charges financières nettes		-707	-543	-553	-388	-326	-16,0%
Résultat opérationnel après charges financières nettes		18.146	28.490	25.870	14.111	18.047	+27,9%
Impôts sur le résultat		-6.033	-8.701	-8.356	-1.671	-6.688	+300,2%
Entreprises mises en équivalence							
Résultat net des entreprises consolidées		12.113	19.789	17.514	12.440	11.359	-8,7%
Attribuable aux intérêts minoritaires		-198	280	161	-49	-193	
Attribuable aux actionnaires de RMG		12.311	19.509	17.353	12.489	11.552	-7,5%
Résultat net attribuable aux actionnaires de RMG - marge		7,6%	11,4%	9,5%	7,1%	6,8%	
REBITDA		23.678	32.261	33.793	24.669	26.891	+9,0%
	<i>REBITDA - marge</i>	14,6%	18,9%	18,5%	14,0%	15,9%	
REBIT		17.230	28.301	28.572	18.345	21.933	+19,6%
	<i>REBIT - marge</i>	10,6%	16,5%	15,7%	10,4%	13,0%	
Résultat net courant des entreprises consolidées		11.084	19.306	19.005	14.980	14.068	-6,1%
<i>Résultat net courant des entreprises consolidées - marge</i>		6,8%	11,3%	10,4%	8,5%	8,3%	



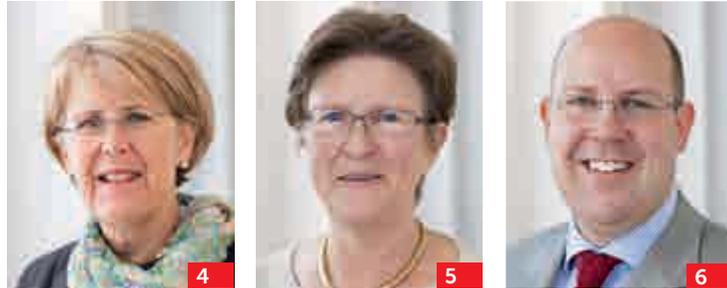
Conseil d'administration RMG Belgique



1 Baron Hugo Vandamme Représentant permanent de HRV SA | Administrateur non exécutif | Président du conseil d'administration (2014) | Président du Comité de nomination et de rémunération

2 Rik De Nolf Représentant permanent de De Publgraaf SA | Administrateur exécutif | Administrateur délégué (2014)

3 Joris Claeys Représentant permanent de De Meiboom SA | Administrateur non exécutif (2014)



4 Lieve Claeys Représentant permanent de Fraka-Wilo SA | Administrateur exécutif (2016)

5 Caroline De Nolf Représentant permanent de Verana SA | Administrateur non exécutif (2016)

6 Francis De Nolf Représentant permanent d'Alauda SA | Administrateur exécutif (2015)

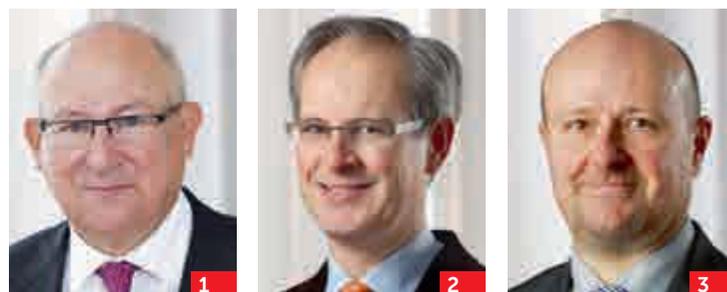


7 Carel Bickers Représentant permanent de Carolus Panifex Holding BV | Administrateur indépendant (2014) | Président du Comité d'audit | Membre du Comité de nomination et de rémunération

8 Marleen Vaesen Représentant permanent de Mavac SPRL | Administrateur indépendant (2014) | Membre du Comité d'audit

9 Marc Verhamme Représentant permanent de Buttereij Pur Natur SA (anciennement Pur Vie SA) | Administrateur indépendant (2014) | Membre du comité d'audit | Membre du Comité de nomination et de rémunération

Executive Management Committee



1 Rik De Nolf CEO

2 Xavier Bouckaert COO

3 Jan Staelens CFO

Management team RMG Belgique

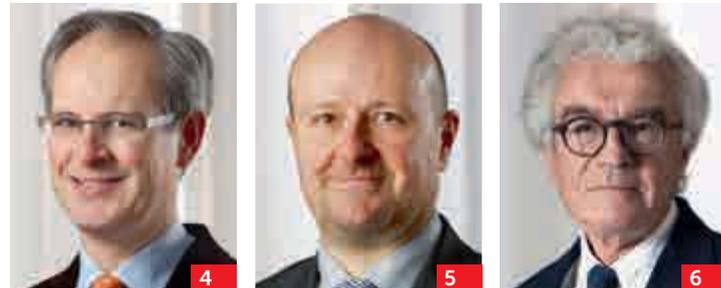


1 Rik De Nolf Président **2 Philippe Belpaire** Directeur régie publicitaire nationale **3 Xavier Bouckaert** Directeur magazines **4 Eddy Brouckaert** Directeur journaux **5 Jan Cattrysse** Directeur administratif **6 Erwin Danis** Directeur prémédia **7 Katrien De Nolf** Directeur ressources humaines **8 William De Nolf** Directeur nouveaux médias **9 Hugues De Waele** Directeur médias étrangers **10 William Metsu** Directeur imprimerie **11 Jan Staelens** Directeur financier **12 Willem Vandenameele** Directeur IT **13 Sophie Van Iseghem** Secrétaire général **14 Luk Wynants** Directeur presse gratuite

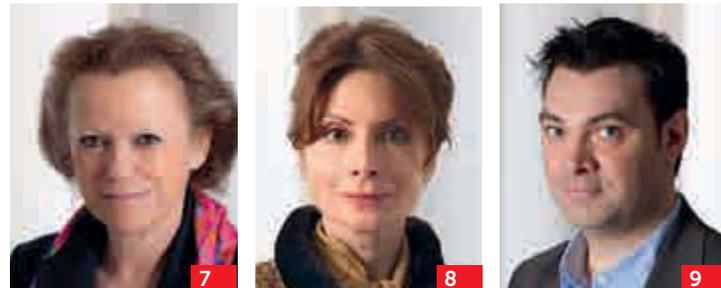
Conseil d'administration GER France



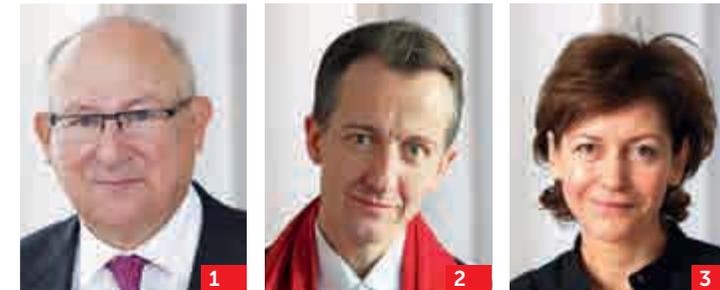
- 1 Rik De Nolf** Président
- 2 Francis Balle** Vice-président
- 3 Baron Hugo Vandamme** Administrateur
- 4 Xavier Bouckaert** Administrateur
- 5 Jan Staelens** Administrateur



- 6 Jean-Antoine Bouchez** Administrateur
- 7 Brigitte Gauthier-Darcet** Administrateur
- 8 Monique Canto Sperber** Administrateur
- 9 Emmanuel Paquette** Représentant de la SDJ (Société des Journalistes) de L'Express - administrateur
- 10 Maxime de Jenlis** Représentant de Bayard Presse Benelux SA - administrateur



Management team GER France



- 1 Rik De Nolf** Président | Directeur-général
- 2 Christophe Barbier** Directeur général éditorial
- 3 Corinne Pitavy** Directrice générale business
- 4 Corinne Denis** Directrice générale adjointe - pôle digital
- 5 Eric Matton** Directeur général adjoint pôle news



- 6 Sophie de Beaudéan** Directrice financière
- 7 Richard Karacian** Directeur des ressources humaines
- 8 Marie-Pierre Ombrédanne** Directrice pôle lifestyle
- 9 Valérie Salomon** Directrice commerciale régie publicitaire Express-Roularta Services
- 10 Chrystèle Mercier** Directrice déléguée L'Etudiant



Déclaration relative aux informations fournies dans ce rapport annuel 2013

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.

Rik De Nolf, CEO | Jan Staelens, CFO

Rapport annuel du conseil d'administration

à l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires du 20 mai 2014 et relatif aux états financiers consolidés clôturés le 31 décembre 2013

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 21 mars 2014. 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 est actif en Belgique, en France et dans d'autres pays d'Europe, dans le secteur des médias et plus particulièrement dans les domaines suivants : édition de magazines, de journaux, de presse gratuite, radio et télévision, Internet, line extensions 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, tant en Belgique qu'à l'étranger, Roularta Media Group se distingue de ses concurrents grâce à toute une série de marques fortes, telles que De Streekkrant, Knack, Trends-Tendances, Le Vif/L'Express et L'Express. Sur le plan de l'audiovisuel, Roularta Media Group est propriétaire à 50% des actions de Medialaan (anciennement Vlaamse Media Maatschappij), une société active en Belgique dans le domaine de la radio (Q-music et JOE fm) et de la télévision (VTM, 2BE, VTMKZOOM, JIM et Vitaya).

Commentaire des états financiers consolidés

Les états financiers consolidés ont été rédigés en conformité avec les International Financial Reporting Standards (IFRSs), 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 de notre 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 2013

Premier trimestre 2013 :

- Acquisition d'Euro DB NV (anciennement Coface Services Belgium SA).
- Vente de sa participation dans Web Producties NV (50%) par Regionale Media Maatschappij NV.

Deuxième trimestre 2013 :

- Vente de sa participation dans Paratel NV (100%) par Medialaan NV.
- Participation de 35% dans la constitution de Yellowbrick NV.
- Kijwjob SARL : fusion avec Alphadistri SAS.

Troisième trimestre 2013 :

- Participation de 50% dans la constitution de Stieve NV

via Medialaan NV (50% RMG).

- Participation de 31,43% en souscrivant à une augmentation de capital de Proxistore NV.
 - Acquisition de 35,74% des actions dans Click Your Car NV via CTR Media NV (50% RMG).
- Quatrième trimestre 2013 :**
- Vente de sa participation dans Nieuwe Uitgevers BV (25%) par Senior Publications BV.
 - Clôture de la liquidation de First Media NV.
 - Clôture de la liquidation de Mplus Group NV.

Chiffres-clés consolidés

Compte de résultats	en milliers d'euros	31/12/13	31/12/12(*)	Evolution
Chiffre d'affaires		676.310	712.045	-5,0%
Chiffre d'affaires corrigé ⁽¹⁾		670.899	708.244	-5,3%
EBITDA (cash-flow opérationnel) ⁽²⁾		34.022	36.987	-8,0%
	<i>EBITDA - marge</i>	<i>5,0%</i>	<i>5,2%</i>	
REBITDA ⁽³⁾		42.702	46.943	-9,0%
	<i>REBITDA - marge</i>	<i>6,3%</i>	<i>6,6%</i>	
EBIT ⁽⁴⁾		-49.194	5.563	-984,3%
	<i>EBIT - marge</i>	<i>-7,3%</i>	<i>0,8%</i>	
REBIT ⁽⁵⁾		27.471	27.846	-1,3%
	<i>REBIT - marge</i>	<i>4,1%</i>	<i>3,9%</i>	
Charges financières nettes		-7.406	-8.873	-16,5%
Résultat opérationnel après charges financières nettes		-56.600	-3.310	
Résultat opérationnel courant après charges financières nettes		20.065	23.018	-12,8%
Impôts sur le résultat		-1.758	1.128	+255,9%
Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence		-207	-23	
Résultat net des entreprises consolidées		-58.565	-2.205	
Attribuable aux intérêts minoritaires		-656	-498	
Attribuable aux actionnaires de RMG		-57.909	-1.707	
	<i>Résultat net attribuable aux actionnaires de RMG - marge</i>	<i>-8,6%</i>	<i>-0,2%</i>	
Résultat net courant des entreprises consolidées		9.639	16.337	-41,0%
	<i>Résultat net courant des entreprises consolidées - marge</i>	<i>1,4%</i>	<i>2,3%</i>	
Bilan		31/12/13	31/12/12	
Actifs non courants		549.859	604.675	-9,1%
Actifs courants		302.208	333.761	-9,5%
Total du bilan		852.067	938.436	-9,2%
Capitaux propres - part du Groupe		287.053	344.689	-16,7%
Capitaux propres - intérêts minoritaires		11.415	12.266	-6,9%
Passifs		553.599	581.481	-4,8%
Liquidité ⁽⁶⁾		1,1	1,1	+0,0%
Solvabilité ⁽⁷⁾		35,0%	38,0%	-7,9%
Dette financière nette		76.313	69.535	+9,7%
Gearing ⁽⁸⁾		25,6%	19,5%	+31,3%

(*) Retraité à cause de l'application rétrospective de la norme IAS 19R Avantages du Personnel.

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

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

(3) REBITDA = cash-flow opérationnel courant = EBITDA + frais de restructuration et frais uniques.

(4) EBIT = résultat opérationnel.

(5) REBIT = résultat opérationnel courant = EBIT + frais de restructuration et frais, amortissements, dépréciations et provisions uniques.

(6) Liquidité = actifs courants / passifs courants.

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

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

Compte de résultats consolidé

Au second semestre 2013, Roularta Media Group enregistre une hausse de son cash-flow courant (REBITDA) de 11%. Sur l'ensemble de l'exercice 2013, le REBITDA affiche encore une baisse de 9%.

En 2013, le Groupe a aussi entrepris des actions importantes en vue de réorganiser ses activités françaises. Ces restructurations exceptionnelles impactent les résultats nets. A partir de 2014, celles-ci feront baisser les coûts salariaux d'environ 7 millions d'euros en base annuelle.

Le chiffre d'affaires du Groupe a baissé légèrement, de 5,0% (de 712 à 676 millions d'euros), tandis que le bénéfice courant s'est replié de 26,7% (de 13,1 à 9,6 millions d'euros).

Le résultat net s'est révélé négatif (-57,9 millions d'euros) suite à la comptabilisation de 40,6 millions d'euros de réductions de valeur sur les titres français et de 27,6 millions d'euros de frais de restructuration et uniques (après impôts) en Belgique et en France. Conformément aux règles comptables actuelles, les marques et publications les plus connues de Roularta ne sont pas valorisés car il s'agit de créations propres. Seuls les titres achetés figurent dans les livres à titre d'immobilisations incorporelles.

Roularta a clôturé l'exercice 2013 sur une légère baisse du REBIT de -1,3%.

Chiffre d'affaires consolidé de 2013

Roularta Media Group a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 676,3 millions d'euros en 2013, contre 712,0 millions d'euros en 2012, soit une baisse de 5,0%.

Le chiffre d'affaires 2013 corrigé affiche 670,9 millions d'euros, contre 708,2 millions d'euros en 2012, soit une baisse de 5,3%.

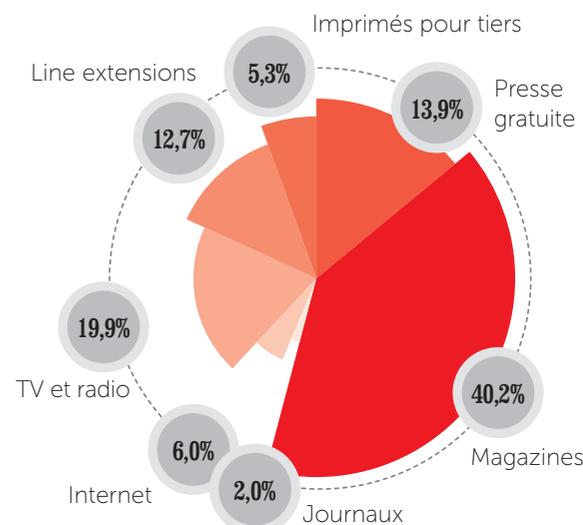
La baisse du chiffre d'affaires corrigé de la division Médias Audiovisuels était de 2,4%, celle des Médias Imprimés de 6,2%.

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

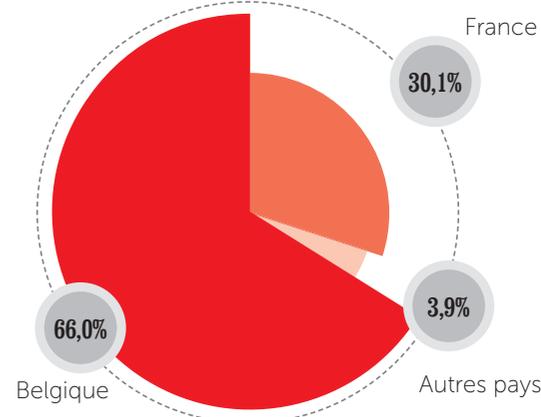
Division	31/12/13	31/12/12	Evolution
Médias Imprimés	508.046	541.693	-6,2%
Médias Audiovisuels	168.745	172.969	-2,4%
Chiffre d'affaires intersegment	-5.892	-6.418	
Chiffre d'affaires corrigé	670.899	708.244	-5,3%
Modifications du Groupe (*)	5.411	3.801	
Chiffre d'affaires consolidé	676.310	712.045	-5,0%

(*) Les modifications du Groupe ne sont pas prises en compte pour obtenir un chiffre d'affaires corrigé, c.-à-d. un chiffre d'affaires comparable à celui de 2012. Les modifications au sein du Groupe concernent la prise d'une nouvelle participation dans Euro DB et la vente de Paratel.

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



Chiffre d'affaires 31/12/2013 – régional



Résultats consolidés 2013 par division

Médias imprimés

Le **chiffre d'affaires corrigé** de la division Médias Imprimés, qui regroupe presse gratuite, journaux et magazines, a diminué de 6,2% et a atteint 508,0 millions d'euros en 2013.

Le **cash-flow opérationnel (EBITDA)** est revenu de 14,9 à 9,1 millions d'euros. Les frais uniques et de restructuration ont été portés en compte. Le **REBITDA (cash-flow opérationnel courant)** a fléchi quant à lui de 22,3 à 15,8 millions d'euros, soit une baisse de 29,0%.

Le **résultat d'exploitation (EBIT)** est revenu de -8,9 à -67,6 millions d'euros. La division a réalisé un **résultat d'exploitation courant (REBIT)** de 5,5 millions d'euros, contre 9,5 millions d'euros en 2012.

L'EBIT, marqué en 2013 par des réductions de valeur spéciales (impairment) en France et par la provision Kempenland, est revenu à -67,6 millions d'euros.

En 2012, des frais d'intérêts exceptionnels (remboursement USPP) de 4,0 millions d'euros ont été enregistrés.

Le **résultat net de la division** a atteint -69,9 millions d'euros en 2013, contre -14,6 millions d'euros en 2012, tandis que le résultat net courant a fléchi de 1,4 à -4,4 millions d'euros.

Médias audiovisuels

Le **chiffre d'affaires corrigé** de la division Médias Audiovisuels a fléchi de 173,0 à 168,7 millions d'euros, soit une baisse de 2,4%.

L'EBITDA a été influencé par des indemnités de préavis à concurrence de 0,5 million d'euros et par des frais uniques de 1,5 million d'euros.

Le **cash-flow opérationnel (EBITDA)** a augmenté de 12,7%, de 22,1 à 24,9 millions d'euros. Le **cash-flow opérationnel courant (REBITDA)** a augmenté quant à lui de 24,7 à 26,9 millions d'euros.

Le **résultat d'exploitation (EBIT)** a monté de 14,5 à 18,4 millions d'euros, tandis que le **résultat d'exploitation courant (REBIT)** a augmenté de 18,3 à 21,9 millions d'euros. La marge REBIT affiche 13,0%, contre 10,4% en 2012.

En 2012, des latences fiscales actives sur des pertes antérieures ont été comptabilisées chez JOE fm, avec un effet positif sur le résultat de 3,2 millions d'euros.

Le **résultat net de la division** affichait 11,4 millions d'euros en 2013, contre 12,4 millions d'euros en 2012, tandis que le **résultat net courant** (hors impôts différés JOE fm) a augmenté de 19,3%, de 11,8 à 14,1 millions d'euros.

Bilan

Les **fonds propres** affichent 298,5 millions d'euros au 31 décembre 2013, contre 357,0 millions d'euros au 31 décembre 2012. Cette évolution s'explique surtout par la baisse des bénéfices reportés. Ceux-ci ont baissé de 57,9 millions d'euros, notamment le résultat 2013, intégralement impacté par des réductions de valeur uniques.

Au 31 décembre 2013, la **dette financière nette** se chiffre à 76,3 millions d'euros. Le rapport dette financière nette/EBITDA se chiffre ainsi à 2,24.

Investissements

En 2013, les investissements totaux affichent 14,7 millions d'euros, dont 4,7 millions d'euros investis dans des immobilisations incorporelles (essentiellement des logiciels), 6,3 millions d'euros dans des immobilisations corporelles et 3,7 millions d'euros en acquisitions. Les acquisitions portent essentiellement sur l'acquisition d'Euro DB et l'investissement dans Proxistore.

Faits importants survenus après la clôture de l'exercice

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

- Roularta Media Group, qui détient déjà une participation de 50% dans ActuaMedica SA, a conclu un accord avec son partenaire anglais UBM pour la reprise de toutes les actions ActuaMedica le 9 janvier 2014.
- Roularta Business Leads SA, auparavant une joint-venture, est détenue intégralement par Roularta Media Group à partir du 4 mars 2014.
- Le 17 mars 2014, Roularta Media Group reprend les mensuels Tu bâtis, je rénove/Beter bouwen & verbouwen de la société d'édition Produpress.
- Le 20 mars 2014, Medialaan et Telenet annoncent la conclusion d'un nouvel accord de coopération. Cet accord règle la distribution linéaire et non linéaire des chaînes et émissions de Medialaan par Telenet, et ce jusqu'à fin 2017, en plus de clôturer toutes les discussions concernant le passé.

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.

Dans la division Médias Imprimés, Roularta Media Group est à l'origine de divers standards belges et internationaux qui décrivent la méthode de la préparation de l'impression de données numériques et de l'échange électronique des instructions qui les accompagnent. La standardisation avancée est essentielle pour garantir un contrôle efficace de la qualité dans ces workflows numériques. Roularta Media Group veut par ailleurs continuer à jouer dans ce domaine un rôle de pionnier essentiel.

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. Ces contrats sont considérés comme des couvertures de valeur

réelles telles que définies dans la norme IAS 39 et ont été appréciés à la valeur du marché et comptabilisés dans la rubrique « instruments dérivés » parmi les actifs courants ou les obligations à court terme.

Pour couvrir les risques résultant des fluctuations défavorables des taux d'intérêt, le Groupe utilise 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 2013.

Personnel

Au 31 décembre 2013, le Groupe occupe 2.691 travailleurs (équivalents temps plein), contre 2.828 travailleurs (équivalents temps plein) en 2012. Dans ces chiffres, les joint-ventures ont été prises en compte au prorata.

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 Printed Media, comme les coûts d'impression, de distribution, de personnel et de promotion, peuvent fluctuer en fonction de la conjoncture économique.

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

Dérangements ou interruptions du système informatique

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

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

Risques relatifs à la propriété intellectuelle

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

Risque de notoriété moindre ou d'image de marque négative

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

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

Le Groupe dispose des agréments nécessaires pour réaliser ses activités radiophoniques et télévisées sur le territoire belge. Si le Groupe ne parvenait pas à les prolonger, cela pourrait potentiellement avoir une influence négative sur la position financière et/ou les résultats d'exploitation du Groupe.

Risques liés aux acquisitions actuelles et futures

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

Risque d'innovation

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

Risque de change

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

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

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

Pour ce qui concerne les risques de change opérationnels encourus via des activités en dehors de la zone euro, à savoir en Serbie, ils sont très limités. Les flux nets de trésorerie vers et de cette entité, et leur timing, sont tels qu'aucune position de change significative n'a été engendrée.

Risque de taux

L'endettement du Groupe et les charges d'intérêt y afférentes peuvent avoir une influence considérable sur le résultat et/ou la position financière du Groupe. Pour couvrir les risques résultant des fluctuations défavorables des taux d'intérêt, le Groupe utilise 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 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 venues 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. 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 résultat 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 13 aux états financiers consolidés.

Risques liés aux actions en justice et arbitrages

Une série de litiges dans lesquels le Groupe est impliqué 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 24 aux états financiers consolidés.

Etabli à Roulers, le 21 mars 2014.

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. 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 maximisation 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/fr/investisseurs), 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

Roularta Media Group SA 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 SA est basé sur le modèle COSO-ERM (1^{re} version) et vise à fournir une certitude raisonnable relativement à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Il implique notamment le dépistage et la maîtrise des risques tant opérationnels que financiers, le respect des lois et règles et la surveillance du reporting.

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.

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.

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.

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.

Nombre de processus au sein de Roularta Media Group SA sont automatisés. Une partie importante de l'automatisation est la gestion des risques avec une attention particulière pour le caractère correct, l'exhaustivité, la

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

cohérence, la ponctualité et la valorisation/autorisation de l'information.

La société occupe un auditeur interne (membre de l'Institut des Auditeurs Internes) qui, sur la base d'une analyse des risques, établit un planning annuel. Ce planning annuel peut être traversé par des missions ponctuelles transmises par le comité d'audit/le management team à l'auditeur interne.

A l'initiative du comité d'audit, un système de gestion des risques basé sur la méthode KAPLAN a été mis en place. Ainsi, les risques identifiés sont répartis en trois types : les risques évitables, les risques stratégiques et les risques externes. Chaque type de risque est ensuite subdivisé en catégories et évalué en fonction de la probabilité qu'il se produise, d'une part, et de son impact, d'autre part.

Pour gérer de manière efficace les risques identifiés, l'on recourt à un logiciel d'audit, Pentana.

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

Au 31 décembre 2013, le capital de la société est de 203.225.000,00 euros et est représenté par 13.141.123 actions, jouissant des mêmes droits.

Au 31 décembre 2013, l'actionariat est réparti de la manière suivante :

	Date de la déclaration de participation	Nombre d'actions	%
Koinon SA ⁽¹⁾	31/08/2012	7.359.921	56,01%
Cennini SA ⁽¹⁾	31/08/2012	2.022.136	15,39%
Bestinver Gestión S.G.I.I.C. SA	30/09/2009	1.198.762	9,12%
Actions propres au 31/12/2013		657.850	5,00%
Investisseurs individuels et institutionnels		1.902.454	14,48%

(1) Koinon SA et Cennini SA 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 SA et Cennini SA.

Les statuts et le Code de Gouvernance d'Entreprise de Roularta Media Group SA 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 SA. Sur la base de ce droit de proposition, la majorité des administrateurs sont nommés parmi les candidats proposés par Koinon SA 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 capi-

tal 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 17 mai 2011 pour une durée de trois ans à compter de la date de la publication dans les annexes au Moniteur Belge et est renouvelable. A l'assemblée générale extraordinaire du 20 mai 2014 sera présentée pour approbation la proposition pour le renouvellement du capital autorisé.

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 15 mai 2012 pour un délai de trois ans à compter du 11 juin 2012, soit la date de la publication dans les annexes au Moniteur Belge du mandat. Ce mandat est en outre renouvelable.

RMG est partie à la convention matérielle suivante, qui est modifiée ou expiré en cas de modification du contrôle suite à une offre publique d'acquisition :

- en vertu de l'article 6.5. de l'annexe 1 à la convention de vente à terme du 28 avril 2008 entre Roularta Media Group SA et Natixis SA, cette dernière peut, en cas de modification du contrôle de Roularta Media Group SA ou de Roularta Media France SA, demander la conversion anticipée de la totalité des obligations détenues par Natixis SA en nouvelles actions de Roularta Media France SA ;
- 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.

Conformément à l'article 74 §6 de la Loi du 1^{er} avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition, la Stichting Administratiekantoor RMG a, en tant que détenteur de plus de 30% des titres RMG ayant droit de vote au 1^{er} septembre 2007, adressé une notification à la FSMA. Par la radiation des certificats de la Stichting Administratiekantoor RMG et la restitution des actions de Roularta Media Group SA aux anciens détenteurs de certificats, Koinon SA et Cennini SA, la Stichting Administratiekantoor RMG n'est plus actionnaire. Depuis le 24 juin 2010, Koinon SA détient directement 7.359.921 actions (soit 56,01%) de Roularta Media Group SA. La notification à la FSMA a été mise à jour en ce sens.

Koinon SA est une filiale d'Alderamin SA qui, à son tour, est une filiale de la Stichting Administratiekantoor Cerverter, contrôlée par Monsieur Rik De Nolf. Cennini SA est une filiale de la Stichting Administratiekantoor Giverny, contrôlée par Monsieur Leo Claeys.

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 :

- Baron Hugo Vandamme, représentant permanent de HRV SA (2014), administrateur non exécutif et président du conseil d'administration.
- Cinq administrateurs qui représentent l'actionnaire de référence et ce, conformément au droit de présentation statutaire : Monsieur Rik De Nolf, représentant permanent de De Publgraaf SA (2014), Madame Lieve Claeys, représentant permanent de Fraka-Wilo SA (2016), Madame Caroline De Nolf, représentant permanent de Verana SA (2016) et Monsieur Francis De Nolf, représentant permanent d'Alauda SA (2015). En mai 2013, l'administrateur-personne morale SA De Meiboom (2014) a désigné un nouveau représentant permanent. Monsieur Joris Claeys – juriste de formation et riche d'une expérience pratique en tant qu'avocat au barreau, actif actuellement au sein du monde financier et plus particulièrement dans le segment du financement mezzanine chez Capital@Rent – a succédé en mai 2013 à Monsieur Leo Claeys à titre de représentant permanent de la SA De Meiboom.
- 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 (2014) :

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.

» Madame Marleen Vaesen, représentant permanent de Mavac SPRL (2014) :

Après avoir occupé le poste de Marketing Director Europe chez Procter & Gamble jusqu'en 1999, Madame Marleen Vaesen a travaillé pendant près de treize ans chez Sara Lee, d'abord comme Directeur Général pour la Belgique et ensuite comme Senior Vice President Coffee & Tea. Aujourd'hui, Madame Vaesen est CEO de la société cotée Greenyard Foods SA, active dans le secteur alimentaire. Madame Marleen Vaesen est également membre du Conseil Industrie flamand et membre du conseil d'administration de la société cotée Van de Velde.

» Monsieur Marc Verhamme, représentant permanent de la SA Butterei Pur Natur (2014) :

Jusqu'en 1994, Monsieur Marc Verhamme était, chez Danone, CEO de la division produits frais pour l'Europe du Nord et Nord-Ouest. Aujourd'hui, il est industriel et propriétaire de plusieurs PME spécialisées dans les produits alimentaires biologiques tels que le yaourt, le fromage blanc... avec des marques telles que MIK en PurNatur.

A l'assemblée générale du 20 mai 2014, les mandats des administrateurs suivants arriveront à leur terme : Baron Hugo Vandamme, représentant permanent de la SA HRV ; Monsieur Rik De Nolf, représentant permanent de la SA De Publigraaf ; Monsieur Joris Claeys, représentant permanent de la SA De Meiboom ; Monsieur Carel Bikkers, représentant permanent de la BV Carolus Panifex Holding ; Madame Marleen Vaesen, représentant permanent de la SPRL Mavac et Monsieur Marc Verhamme, représentant permanent de la SA Butterei Pur Natur.

Madame Lieve Claeys, représentant permanent de la SA Fraka-Wilo, a fait part de son souhait d'exercer à l'avenir son mandat d'administrateur en son propre nom.

Compte tenu de ses nombreuses activités professionnelles et des autres mandats qu'elle occupe, Madame Marleen Vaesen, représentant permanent de la SPRL Mavac, a informé le conseil d'administration de son souhait de ne pas prolonger son mandat d'administrateur indépendant après l'assemblée générale de 2014.

Le conseil d'administration remercie Madame Marleen Vaesen pour son engagement et la manière dont elle a contribué, par son savoir-faire, aux délibérations et au processus décisionnel au sein du conseil d'administration au cours des quatre dernières années.

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

- reconduire la SA HRV, représentée par son représentant permanent Baron Hugo Vandamme, dans sa fonction d'administrateur (non exécutif) et de président du conseil d'administration ;
- nommer la SA Alderamin, représentée par son représentant permanent Monsieur Rik De Nolf, en tant qu'administrateur exécutif ;
- reconduire la SA De Meiboom, représentée par son représentant permanent Monsieur Joris Claeys, dans sa fonction d'administrateur non exécutif ;
- nommer Madame Lieve Claeys en tant qu'administrateur exécutif ;
- reconduire la BV Carolus Panifex Holding, représentée par son représentant permanent Monsieur Carel Bikkers, dans sa fonction d'administrateur indépendant ;
- nommer la SPRL Mandatum (en cours de formation), représentée par son représentant permanent Monsieur Marc Verhamme, en tant qu'administrateur indépendant et vice-président du conseil d'administration.

Ces nominations et reconductions valent toutes pour une période de quatre ans jusqu'à l'assemblée générale de 2018.

Lors de l'assemblée générale du 20 mai prochain, le conseil d'administration proposera, sur conseil du comité de nomination et de rémunération, de nommer la SA Invest at Value, représentée par Monsieur Koen Dejonckheere en tant que troisième administrateur indépendant pour une période de quatre ans. Voilà 20 ans que Koen Dejonckheere est actif dans le monde des entreprises au carrefour des choix stratégiques. Les décisions à ce niveau sont prises à partir des possibilités financières et du financement d'entreprises qui en résulte et poursuivent l'équilibre entre le risque et le rendement. Elles suivent la direction des grands mouvements stratégiques sur le marché, où les tendances sociétales et technologiques sont évaluées tant sous l'angle des opportunités que sous celui des menaces. Tout au long de sa carrière, Koen Dejonckheere a été actif en tant que conseiller d'entreprise-expert corporate finance lors des « décisions carrefour » et en tant qu'investisseur pour des projets d'entreprise ambitieux. Son expérience et ses réseaux sur le plan des processus de décision financière et stratégique ajouteront de

la valeur aux compétences déjà présentes au sein du conseil d'administration.

En 2013, le conseil d'administration s'est réuni à sept reprises afin d'étudier les résultats de la société, le plan pluriannuel du Groupe et le budget pour l'exercice suivant. L'une de ces réunions du conseil d'administration s'est tenue par téléphone.

Relevé des présences aux conseils d'administration en 2013

Administrateur exécutif et CEO	
Rik De Nolf	7
Administrateurs exécutifs	
Lieve Claeys	6
Francis De Nolf	7
Administrateurs non exécutifs	
Baron Hugo Vandamme, président	7
Leo Claeys - à partir du 17/05/2013	7
Caroline De Nolf	7
Administrateurs non exécutifs indépendants	
Carel Bikkers	7
Marleen Vaesen	7
Marc Verhamme	6

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

Pour 2014, six réunions du conseil d'administration figurent à l'agenda.

Comité d'audit

Conformément au Code Belge de Gouvernance d'Entreprise, le comité d'audit est composé uniquement d'administrateurs non exécutifs (3), dont deux administrateurs indépendants. L'expertise en matière de comptabilité et d'audit de Monsieur Carel Bikkers, administrateur indépendant et par ailleurs 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.

Après la décision de la SA De Meiboom de nommer Monsieur Joris Claeys en tant que représentant permanent pour succéder à Monsieur Leo Claeys, il a été décidé sur conseil du comité de nomination et de rémunération de remplacer Monsieur Leo Claeys au sein du comité d'au-

dit par Monsieur Marc Verhamme. Par conséquent, le comité d'audit se compose exclusivement d'administrateurs indépendants depuis la mi-2013.

Le comité d'audit s'est réuni à quatre reprises en 2013. 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 (Deloitte Réviseurs d'Entreprises SC s.f.d. SCRL, représentée par Frank Verhaegen et Kurt Dehoorne), l'administrateur délégué, Rik De Nolf, le directeur financier Jan Staelens et l'auditeur interne, Eveline Maertens, ont assisté au comité d'audit.

Relevé des présences aux réunions du comité d'audit en 2013 :

Carel Bikkers, président	4
Marleen Vaesen	4
Marc Verhamme - depuis le 17/05/2013	3

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 (3), dont deux administrateurs indépendants, et dispose de l'expertise nécessaire en matière de politique de rémunération.

Le président du conseil d'administration préside également le comité de nomination et de rémunération. Le CEO prend part, avec voix consultative, aux réunions du comité de nomination et de rémunération (cf. article 526 quater C. Soc.).

Le vice-président du conseil d'administration et le directeur RH sont aussi invités aux réunions du comité de nomination et de rémunération.

Le comité de nomination et de rémunération s'est réuni à trois reprises dans le courant de l'exercice 2013 avec, pour principaux points à l'ordre du jour, l'établissement du rapport de rémunération et l'évaluation de la politique de rémunération et de bonus du management exécutif.

Relevé des présences aux réunions du comité de nomination et de rémunération en 2013 :

Baron Hugo Vandamme, président	3
Carel Bikkers	3
Marc Verhamme	3

Evaluation conseil d'administration et 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 SA se compose de l'executive management committee, du management team Belgique et du management team France (composition voir p. 28-31).

Au cours de l'année écoulée, les management teams Belgique et France ont subi les modifications suivantes. En Belgique, le management team a accueilli Monsieur William De Nolf, directeur nouveaux médias tandis que Monsieur Luk Wynants a succédé à Monsieur Jo Bruneel en tant que directeur presse gratuite. En

France, Madame Véronique Darasse a été remplacée par Monsieur Richard Karacian au poste de directeur RH. Il a également été pris congé, de commun accord, de Messieurs Jean Weiss et Sébastien Loison. Jean Weiss et Sébastien Loison n'ont pas été remplacés au sein du management team, leurs compétences ont été réparties entre Mesdames Corinne Pitavy et Marie-Pierre Ombrédanne. Madame Chrystèle Mercier, directrice déléguée de L'Etudiant, a rejoint le management team France.

Intérêt opposé

Au cours de l'exercice, il n'est apparu aucun intérêt opposé de nature patrimoniale susceptible de donner lieu à l'application d'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'intérêt

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'intérêt.

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 SA 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 SA souhaite conclure une transaction importante ;
- le conseil d'administration juge qu'il existe un tel conflit d'intérêt 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'intérêt. 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 visant à éviter le délit d'initié

Le protocole visant à éviter le délit d'initié 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 SA.

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, nous pratiquons 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 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 administrateur exécutif, Monsieur Rik De Nolf. Le vice-président du conseil d'administration reçoit quant à lui une rémunération fixe de 58.500 euros. Compte tenu du changement de la représentation permanente de la SA De Meiboom, le mandat de vice-président du conseil d'administration n'a pas été rempli au cours de l'exercice écoulé, et cette rémunération n'a pas été attribuée.

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 du prochain exercice. Il sera proposé à la prochaine assemblée générale de désigner un nouveau vice-président du conseil d'administration et de lui attribuer une rémunération fixe de 50.000 euros.

Relevé des rémunérations des administrateurs en 2013

	Fixe	Jetons de présence ⁽¹⁾
Hugo Vandamme représentant permanent de HRV SA – président du conseil d'administration	Non exécutif 100.000,00 euros	–

		Fixe	Jetons de présence ⁽¹⁾
Rik De Nolf représentant permanent de De Publigraaf SA – administrateur délégué	Exécutif	100.000,00 euros	-
Joris Claeys représentant permanent de De Meiboom SA	Non exécutif	7.500,00 ⁽²⁾ euros	10.000,00 euros
Lieve Claeys représentant permanent de Fraka-Wilo SA	Exécutif	10.000,00 euros	15.000,00 euros
Caroline De Nolf représentant permanent de Verana SA	Non exécutif	10.000,00 euros	15.000,00 euros
Francis De Nolf représentant permanent d'Alauda SA	Exécutif	10.000,00 euros	15.000,00 euros
Carel Bickers représentant permanent de BV Carolus Panifex Holding – président du comité d'audit – membre du comité de nomination et de rémunération	Non exécutif	10.000,00 euros	42.500,00 euros
Marleen Vaesen représentant permanent de Mavac sprl – membre du comité d'audit	Non exécutif	10.000,00 euros	25.000,00 euros
Marc Verhamme représentant permanent de Butterei Pur Natur SA – membre du comité d'audit depuis le 17/05/2013 – membre du comité de nomination et de rémunération	Non exécutif	10.000,00 euros	30.000,00 euros

(1) Les membres du conseil d'administration ne reçoivent pas de jetons de présence pour les réunions du conseil tenues par téléphone.

(2) Changement du représentant permanent de la SA De Meiboom le 17/05/2013.

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 2013, 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 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 bonus s'élève au maximum à 20 ou 25% du salaire annuel de base des membres du comité exécutif ; le bonus est payé partiellement en cash et partiellement via un versement dans l'assurance-groupe 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'ac-

quisition d'actions de Roularta Media Group. Les plans d'options ou de warrants 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 ou aux warrants ;

- 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 4,91 euros/jour de travail) et d'une assurance couvrant l'hospitalisation et l'invalidité.

Le CEO, De Publigraaf SA ayant pour représentant permanent Monsieur Rik De Nolf, s'est vu octroyer en 2013 une rémunération fixe de 624.251,12 euros brut. Le CEO n'a pas de rémunération variable. Aucune action, option sur action ou warrant, ni cotisation de retraite, n'est reprise dans le package salarial du CEO.

Les autres membres du management exécutif (membres executive management committee, membres du management team Belgique et France) se sont vu octroyer les rémunérations brutes suivantes :

- une rémunération fixe de 3.429.835,38 euros ;
- une rémunération variable de 439.667,00 euros dont 320.267,00 euros en cash et 119.400,00 euros dans une assurance-groupe ;
- les allocations de pension totalisent, pour l'exercice 2013, 64.768,28 euros dont 54.830,96 euros concernent des versements dans un plan de pension du type régime à cotisations définies et 9.937,32 euros concernent des versements dans une assurance-épargne/groupe ;

- et autres composants à hauteur de 40.030,34 euros dont 31.248,00 euros concernent des frais forfaitaires propres à l'employeur et 8.782,34 euros correspondent à la cotisation employeur pour les chèques repas.

Le tableau ci-dessous contient un état du plan de warrants et 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.

Au cours de l'exercice 2013, aucune option sur actions ni aucun warrant n'a été attribué aux membres du management exécutif. Au cours de l'exercice écoulé, les membres du management exécutif n'ont pas exercé d'options ni de warrants.

Au cours de l'exercice 2013, 4.900 options – qui avaient été attribuées aux membres du management exécutif en vertu d'un plan d'options de 2000 et 2002 – ont été déclarées échues en raison de l'expiration de la dernière période d'exercice.

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 ou français applicable, sauf pour l'administrateur délégué et le directeur financier, avec qui des accords contractuels ont été pris concernant le respect du délai de préavis. Ainsi, pour l'administrateur délégué, le délai de préavis est de 12 mois, tandis que pour le directeur financier, le délai de préavis à respecter est de 12 mois au minimum et de 15 mois au maximum.

Aperçu des options/warrants attribués au management exécutif

Année de l'offre	Nombre d'options/warrants attribués	Prix d'exercice en euros	Première période d'exercice	Dernière période d'exercice
2001	10.500	18,20	01/01-26/06/2005	01/01-25/08/2014
2001	6.500	20,13	01/12-31/12/2005	10/09-10/10/2014
2006	102.000	53,53	01/01-31/12/2010	01/01-31/12/2021
2008	93.000	40,00	01/01-31/12/2012	01/01-31/12/2023
2009	108.500	15,71	01/01-31/12/2013	01/01-31/12/2019
	320.500			

Etats financiers consolidés

1. Compte de résultats consolidé

	en milliers d'euros	Annexe	2013	2012(*)
Chiffre d'affaires		3	676.310	712.045
Production immobilisée			791	0
Approvisionnements et marchandises			-159.470	-175.699
Services et biens divers		4	-284.579	-295.564
Frais de personnel		5	-194.032	-198.416
Amortissements, dépréciations et provisions			-70.041	-33.011
<i>Amortissements sur immobilisations (in)corporelles</i>			-17.443	-15.163
<i>Dépréciations sur stocks et sur créances</i>		6	-1.013	-3.149
<i>Provisions</i>			-5.825	-3.232
<i>Réductions de valeur exceptionnelles</i>			-45.760	-11.467
Autres produits d'exploitation		7	11.292	11.173
Autres charges d'exploitation		7	-7.858	-8.421
Frais de restructuration		8	-21.607	-6.544
Résultat opérationnel - EBIT			-49.194	5.563
Produits financiers		9	2.253	4.536
Charges financières		9	-9.659	-13.409
Résultat opérationnel après charges financières nettes			-56.600	-3.310
Impôts sur le résultat		10	-1.758	1.128
Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence			-207	-23
Résultat net des entreprises consolidées			-58.565	-2.205
Attribuable aux :				
Intérêts minoritaires			-656	-498
Actionnaires de Roularta Media Group			-57.909	-1.707
Résultat par action	en euros			
Résultat de base par action		11	-4,64	-0,14
Résultat dilué par action		11	-4,64	-0,14

(*) Retraité à cause de l'application rétrospective de la norme IAS 19R Avantages du personnel.

2. Etat du résultat global consolidé

	en milliers d'euros	Annexe	2013	2012(*)
Résultat net des entreprises consolidées			-58.565	-2.205
Autres éléments du résultat global				
Autres éléments du résultat global : éléments qui seront reclassés ultérieurement en résultat net				
Effet de la conversion de devises étrangères			9	-8
Gains / pertes provenant d'instruments de couverture de flux de trésorerie		30	287	-104
Impôts différés concernant les autres éléments du résultat global			-97	35
Autres éléments du résultat global : éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat net				
Avantages du personnel non courants - écarts actuariels			2	-833
Impôts différés concernant les autres éléments du résultat global			55	35
Autres éléments du résultat global			256	-875
Résultat global consolidé			-58.309	-3.080
Attribuable aux :				
Intérêts minoritaires			-656	-498
Actionnaires de Roularta Media Group			-57.653	-2.582

3. Bilan consolidé

ACTIFS	en milliers d'euros	Annexe	2013	2012(*)
Actifs non courants			549.859	604.675
Immobilisations incorporelles		13	403.473	417.951
Goodwill		13	41.087	71.931
Immobilisations corporelles		14	91.775	100.362
Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence		15	1.033	284
Participations disponibles à la vente, prêts, cautions		16	4.515	5.512
Clients et autres créances		17	1.939	1.794
Actifs d'impôts différés		18	6.037	6.841
Actifs courant			302.208	333.761
Stocks		19	56.132	58.868
Clients et autres créances		17	184.227	184.933
Créances relatives aux impôts			671	439
Instruments dérivés		30	0	787
Placements de trésorerie		20	22.924	42.828
Trésorerie et équivalents de trésorerie		20	27.954	35.684
Charges à reporter et produits acquis			10.300	10.222
Total de l'actif			852.067	938.436

(*) Retraité à cause de l'application rétrospective de la norme IAS 19R Avantages du personnel.

PASSIFS	en milliers d'euros	Annexe	2013	2012(*)
Capitaux propres			298.468	356.955
Capitaux propres - part du Groupe			287.053	344.689
<i>Capital souscrit</i>		21	203.225	203.225
<i>Actions propres</i>		21	-24.647	-24.647
<i>Résultat reporté</i>			104.213	162.122
<i>Autres réserves</i>		21	4.195	3.931
<i>Ecart de conversion</i>			67	58
Intérêts minoritaires			11.415	12.266
Passifs non courants			270.693	266.094
Provisions		23	29.215	7.671
Avantages du personnel		25	8.616	9.846
Passifs d'impôts différés		18	110.302	117.128
Dettes financières		26	121.055	128.994
Dettes commerciales		27	1.264	2.184
Autres dettes		27	241	271
Passifs courants			282.906	315.387
Dettes financières		26	6.136	19.053
Dettes commerciales		27	162.965	173.145
Acomptes reçus		27	46.509	49.744
Avantages du personnel		27	37.168	38.695
Impôts		27	5.893	7.415
Autres dettes		27	16.242	18.405
Instruments dérivés		30	1.121	1.974
Charges à imputer et produits à reporter		27	6.872	6.956
Total du passif			852.067	938.436

(*) Retraité à cause de l'application rétrospective de la norme IAS 19R Avantages du personnel.

4. Tableau consolidé des flux de trésorerie

	en milliers d'euros	Annexe	2013	2012(*)
Flux de trésorerie relatifs aux activités opérationnelles				
Résultat net des entreprises consolidées			-58.565	-2.205
Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence		15	207	23
Impôts sur le résultat		10	1.758	-1.128
Charges d'intérêt			9.129	13.409
Produits d'intérêt (-)			-1.812	-1.331
Moins-values / plus-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles			466	-429
Moins-values / plus-values sur scissions d'entreprises			102	0
Eléments sans effet de trésorerie			83.580	29.184
<i>Amortissements des immobilisations (in)corporelles</i>		13 & 14	17.443	15.163
<i>Réductions de valeur exceptionnelles</i>		13	45.760	11.467
<i>Charges relatives aux paiements fondés sur des actions</i>		5	31	378
<i>Produits / charges des instruments dérivés non hedging</i>		9	89	-3.205
<i>Dotations / reprises provisions</i>			19.000	1.645
<i>Gains / pertes de change non réalisés</i>			0	-1
<i>Autres éléments sans effet de trésorerie</i>			1.257	3.737
Flux de trésorerie bruts relatifs aux activités opérationnelles			34.865	37.523
Variation des clients			4.186	7.332
Variation des autres créances courantes et des charges à reporter et produits acquis			-2.385	2.635
Variation des stocks			2.005	-1.334
Variation des dettes commerciales courantes			-10.374	15.536
Variation des autres dettes courantes			-6.246	-90
Autres variations du fonds de roulement (a)			-1.658	2.659
Variations du fonds de roulement			-14.472	26.738
Impôts sur le résultat payés			-9.309	-14.748
Intérêts payés (-)			-9.002	-12.318
Intérêts reçus			1.760	1.016
FLUX DE TRÉSORERIE NETS RELATIFS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES (A)			3.842	38.211

(*) Retraité à cause de l'application rétrospective de la norme IAS 19R Avantages du personnel.

(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	13	-4.689	-3.798
Immobilisations corporelles - acquisitions	14	-6.308	-6.222
Immobilisations incorporelles - autres variations		-89	356
Immobilisations corporelles - autres variations		3.182	120
Flux de trésorerie nets relatifs aux acquisitions	31	-2.024	-731
Flux de trésorerie nets relatifs aux cessions		186	0
Participations disponibles à la vente, prêts, cautions - acquisitions	16	-301	-1.558
Participations disponibles à la vente, prêts, cautions - autres variations		603	68
Variation des placements de trésorerie		19.365	-40.631
FLUX DE TRÉSORERIE NETS RELATIFS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT (B)		9.925	-52.396
Flux de trésorerie relatifs aux activités de financement			
Dividendes versés		0	-4.339
Autres variations des capitaux propres		-186	-201
Augmentation des dettes financières courantes		2.616	0
Diminution des dettes financières courantes		-19.713	-18.896
Augmentation des dettes financières non courantes		1.303	99.725
Diminution des dettes financières non courantes		-5.372	-58.175
Augmentation des créances non courantes		-145	-223
FLUX DE TRÉSORERIE NETS RELATIFS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (C)		-21.497	17.891
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (A+B+C)		-7.730	3.706
Trésorerie et équivalents de trésorerie, solde d'ouverture		35.684	31.978
Trésorerie et équivalents de trésorerie, solde de clôture		27.954	35.684
Variation nette de trésorerie et des équivalents de trésorerie		-7.730	3.706

Annexe relative au tableau consolidé des flux de trésorerie

Le cash-flow net des activités opérationnelles s'élève à 3,8 millions d'euros, contre 38,2 millions d'euros en 2012. D'une part il y a le cash-flow brut qui affiche 2,7 millions d'euros de moins que l'an dernier, mais d'autre part il y a surtout la mutation du fonds de roulement (-14,5 millions d'euros, contre +26,7 millions d'euros en 2012). Le cash-flow net relatif aux investissements se chiffre en 2013 à +9,9 millions d'euros, contre -52,4 millions d'euros en 2012. Cette évolution est surtout l'effet d'une augmentation des placements de trésorerie en 2012, alors que ceux-ci ont baissé en 2013. Les activités de financement ont donné lieu à une sortie de fonds net de 21,5 millions d'euros, contre des rentrées de fonds de 17,9 millions d'euros en 2012. Cette sortie de fonds en 2013 s'explique surtout par le remboursement des dettes financières à court terme.

5. Etat des variations de capitaux propres

2013	en milliers d'euros	Capital souscrit	Actions propres	Résultat reporté	Autres réserves	Ecarts de conversion	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
Solde d'ouverture au 01/01/2013 (*)		203.225	-24.647	162.122	3.931	58	12.266	356.955
Résultat global de l'exercice				-57.909	247	9	-656	-58.309
Frais d'émission et d'augmentation du capital					-14			-14
Paievements fondés sur des actions					31			31
Dividendes payés aux intérêts minoritaires							-195	-195
Solde de clôture au 31/12/2013		203.225	-24.647	104.213	4.195	67	11.415	298.468

2012	en milliers d'euros	Capital souscrit	Actions propres	Résultat reporté	Autres réserves	Ecarts de conversion	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
Solde d'ouverture au 01/01/2012		203.225	-24.647	168.198	4.435	66	12.959	364.236
Résultat global de l'exercice (*)				-1.707	-867	-8	-498	-3.080
Frais d'émission et d'augmentation du capital					-15			-15
Dividendes				-4.369				-4.369
Paievements fondés sur des actions					377			377
Dividendes payés aux intérêts minoritaires							-165	-165
Autre augmentation / diminution					1		-30	-29
Solde de clôture au 31/12/2012 (*)		203.225	-24.647	162.122	3.931	58	12.266	356.955

(*) Retraité à cause de l'application rétrospective de la norme IAS 19R Avantages du personnel.

Pour plus d'informations : voir Annexe 21.

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 (IFRSs), 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 21 mars 2014 et peuvent être modifiés jusqu'à l'assemblée générale du 20 mai 2014.

Normes et interprétations nouvelles et révisées Normes et interprétations applicables pour la période annuelle ouverte à compter du 1^{er} janvier 2013

- IFRS 13 *Evaluation de la juste valeur* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013)
- Améliorations aux IFRS (2009-2011) (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013)
- Amendements à IFRS 7 *Instruments financiers : informations à fournir – Compensation d'actifs et de passifs financiers* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013)
- Amendements à IAS 1 *Présentation des états financiers – Présentation des autres éléments du résultat global* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} juillet 2012)
- Amendements à IAS 12 *Impôts sur le résultat – Impôt différé : Recouvrement des actifs sous-jacents* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013)

- Amendements à IAS 19 *Avantages du personnel* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013)

Un aperçu de l'impact (limité) de la révision de l'information financière pour 2012 par l'application rétrospective de la norme IAS 19R est repris dans les annexes (Annexe 25), l'application des autres normes à partir de 2013 n'a pas eu d'impact matériel 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 2013

- IFRS 9 *Instruments financiers* et les amendements liés (non encore adoptés au niveau européen)
- IFRS 10 *Etats financiers consolidés* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014)
- IFRS 11 *Partenariats* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014)
- IFRS 12 *Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014)
- IAS 27 *Etats financiers individuels* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014)
- IAS 28 *Participations dans des entreprises associées et des coentreprises* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014)
- Améliorations aux IFRS (2010-2012) (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Améliorations aux IFRS (2011-2013) (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Amendements à IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27 *Etats financiers consolidés et informations à fournir – Sociétés d'investissement* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014)
- Amendements à IAS 19 *Avantages au personnel* – Cotisations des employés (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} juillet 2014, mais non encore adoptés au niveau européen)

- Amendements à IAS 32 *Instruments financiers : présentation – Compensation d'actifs et de passifs financiers* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014)
- Amendements à IAS 36 *Dépréciation d'actifs – Informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014)
- Amendements à IAS 39 *Instruments financiers – Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014)
- IFRIC 21 *Taxes prélevées par une autorité publique* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014, mais non encore adopté au niveau européen)

Le Groupe n'a pas appliqué ces normes et interprétations de manière anticipative.

Le Groupe s'attend à ce que la première application de la norme IFRS 11 *Partenariats* ait un impact significatif au compte de résultats consolidé et au bilan consolidé. Par la mise en œuvre de cette nouvelle norme, les joint-ventures seront reprises dans

la consolidation suivant la méthode de la mise en équivalence et ne plus suivant celle de la consolidation proportionnelle. Les participations dans les joint-ventures au 31 décembre 2013 figurent à l'Annexe 33.

Sur la base de l'évaluation actuelle d'IFRIC 21, le Groupe comprend que plusieurs prélèvements ne peuvent plus être étalés sur l'année civile puisque l'événement qui entraîne l'obligation survient à un moment spécifique, après lequel le Groupe ne peut plus renoncer à cette dépense. Ceci peut avoir un impact sur les résultats semestriels du Groupe.

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.

Effet de la première application de la norme IFRS 11

Après l'application d'IFRS 11 *Partenariats*, suite à laquelle les joint-ventures sont reprises dans la consolidation selon la méthode de la mise en équivalence et ne plus selon la méthode de l'intégration proportionnelle, le compte de résultats consolidé et le bilan consolidé sont :

1. Compte de résultats consolidé

	en milliers d'euros	2013	2012
Chiffre d'affaires		485.155	512.428
Production immobilisée		791	
Approvisionnements et marchandises		-103.008	-114.840
Services et biens divers		-215.693	-220.109
Frais de personnel		-158.812	-163.145
Autres produits et charges d'exploitation		2.856	1.372
Frais de restructuration : frais		-7.870	-6.243
Part dans le résultat des entreprises associées et joint-ventures		14.778	16.581
Cashflow opérationnel - EBITDA		18.197	26.044
Amortissements, dépréciations et provisions		-62.697	-24.901
Amortissements sur immobilisations (in)corporelles		-10.712	-9.875
Dépréciations sur stocks et sur créances		-351	-1.711
Provisions		-6.207	-1.848
Réductions de valeur exceptionnelles		-45.427	-11.467
Frais de restructuration : provisions		-13.266	864
Résultat opérationnel - EBIT		-57.766	2.007
Produits financiers		2.250	4.465
Charges financières		-9.522	-13.129

Résultat opérationnel après charges financières nettes	-65.038	-6.657
Impôts sur le résultat	6.473	4.452
Résultat net des entreprises consolidées	-58.565	-2.205
Attribuable aux :		
Intérêts minoritaires	-656	-498
Actionnaires de Roularta Media Group	-57.909	-1.707

2. Etat du résultat global consolidé

en milliers d'euros	2013	2012
Résultat net des entreprises consolidées	-58.565	-2.205
Autres éléments du résultat global		
<i>Résultats de la période non réalisés : éléments qui seront reclassés ultérieurement en résultat net</i>		
Effet de la conversion de devises étrangères	9	-8
Gains / pertes provenant d'instruments de couverture de flux de trésorerie	287	-104
Impôts différés concernant les autres éléments du résultat global	-97	35
<i>Résultats de la période non réalisés : éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat net</i>		
Avantages du personnel non courants - écarts actuariels	17	-805
Impôts différés concernant les autres éléments du résultat global	50	35
Autres éléments du résultat global	266	-847
Résultat global consolidé	-58.299	-3.052
Attribuable aux :		
Intérêts minoritaires	-656	-498
Actionnaires de Roularta Media Group	-57.643	-2.554

3. Bilan consolidé

ACTIFS	en milliers d'euros	2013	2012
Actifs non courants		585.039	637.309
Immobilisations incorporelles		392.242	406.076
Goodwill		5	30.063
Immobilisations corporelles		65.316	72.902
Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence		120.817	121.964
Participations disponibles à la vente, prêts, cautions		4.031	4.345
Clients et autres créances		1.873	1.729
Actifs d'impôts différés		755	230

Actifs courants	2013	2012
Stocks	9.546	11.616
Clients et autres créances	137.550	136.591
Créances relatives aux impôts	435	284
Instruments dérivés		787
Placements de trésorerie	22.924	42.828
Trésorerie et équivalents de trésorerie	21.881	23.794
Charges à reporter et produits acquis	8.491	9.125
Total de l'actif	785.866	862.334

PASSIFS	en milliers d'euros	2013	2012
CAPITAUX PROPRES		298.468	356.955
Capitaux propres - part du Groupe		287.053	344.689
Capital souscrit		203.225	203.225
Actions propres		-24.647	-24.647
Résultat reporté		104.203	162.122
Autres réserves		4.205	3.931
Ecarts de conversion		67	58
Intérêts minoritaires		11.415	12.266
PASSIFS NON COURANTS		253.661	248.522
Provisions		28.869	7.400
Avantages du personnel		8.365	9.553
Passifs d'impôts différés		96.730	104.236
Dettes financières		119.521	127.135
Dettes commerciales		2	19
Autres dettes		174	179
PASSIFS COURANTS		233.737	256.857
Dettes financières		5.707	18.640
Dettes commerciales		123.021	126.766
Acomptes reçus		40.387	43.799
Avantages du personnel		31.377	32.762
Impôts		1.890	2.964
Autres dettes		24.966	24.843
Instruments dérivés		852	1.837
Charges à imputer et produits à reporter		5.537	5.246
Total du passif		785.866	862.334

4. Tableau consolidé des flux de trésorerie

	en milliers d'euros	2013
Flux de trésorerie nets relatifs aux activités opérationnelles (A)		3.681
Flux de trésorerie nets relatifs aux activités d'investissement (B)		15.593
Flux de trésorerie nets relatifs aux activités de financement (C)		-21.187
Variation nette de trésorerie et des équivalents de trésorerie (A+B+C)		-1.913
Trésorerie et équivalents de trésorerie, solde d'ouverture		23.794
Trésorerie et équivalents de trésorerie, solde de clôture		21.881
Variation nette de trésorerie et des équivalents de trésorerie		-1.913

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 la maison mère exerce un contrôle, c.-à-d. qu'elle y a le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles afin d'obtenir des avantages de leurs activités. Ces entreprises sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Les coentreprises (joint-ventures) sont des accords contractuels aux termes desquels Roularta Media Group SA lance, avec un ou plusieurs partenaires, une activité économique sur laquelle ils exercent une autorité commune. Cela a pour conséquence que les décisions stratégiques, financières et opérationnelles nécessitent l'accord unanime des parties qui partagent le pouvoir. Ces entreprises sont reprises dans le bilan selon la méthode de l'intégration proportionnelle.

Les états financiers des filiales et des coentreprises sont repris dans les états financiers consolidés à partir de la date où la maison mère en a obtenu le contrôle jusqu'à la date où la maison mère cesse d'avoir le contrôle.

Les états financiers des filiales et coentreprises sont établis pour la même période comptable que celle de la maison mère et se basent sur des méthodes comptables uniformes pour des transactions et événements semblables se produisant dans des circonstances analogues.

Les acquisitions des filiales et des coentreprises sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition.

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.

Les entreprises associées sont les entreprises sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable et qui ne sont ni une filiale ni une coentreprise. Elles sont reprises dans la consolidation selon la méthode de la mise en équivalence à partir de la date où l'influence significative commence jusqu'à la date où cette influence significative 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.

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'acquiesir 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, les 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.

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) 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.

Le goodwill découlant de l'acquisition de coentreprises et entreprises associées est la différence entre le coût du regroupement d'entreprises et la quote-part du Groupe dans la juste valeur nette des actifs acquis et des passifs et passifs éventuels assumés au moment de l'acquisition.

En vertu de l'application d'IFRS 3, le goodwill n'est pas amorti mais soumis annuellement à un test de dépréciation.

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 de Roularta Printing SA.

Contrats de location

Les contrats de location qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété des actifs loués sont classés en tant que contrats de location-financement. Au commencement de la durée du contrat de location-financement, les contrats sont repris dans le bilan à la juste valeur du bien loué ou, si elle est inférieure, à la valeur actualisée des loyers minimaux estimés, ces deux valeurs étant déterminées à la conclusion du contrat de location.

Les loyers minimaux sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement du solde de la dette. La charge financière est affectée à chaque période couverte par le contrat de location de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif au titre de chaque période. Les loyers conditionnels sont comptabilisés comme une charge de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

Les contrats de location qui ne transfèrent pas au preneur la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des actifs loués sont classés en tant que contrats de location simple. Les paiements au titre des contrats de location simple sont comptabilisés en charge sur une base linéaire pendant toute la durée du contrat de location.

Amortissements

Le montant amortissable d'une immobilisation corporelle (c.-à-d. son coût moins sa valeur résiduelle) est comptabilisé dans le résultat selon la méthode linéaire à

partir du moment où l'actif est prêt à être mis en service et sur sa durée d'utilité attendue.

Les pourcentages d'amortissement suivants sont d'application :

• Bâtiments	
» réévalué	20 ans
» non réévalué	33 ans
» bâtiments sur terrain en emphytéose	durée de l'emphytéose
» transformation avec plus-value significative	10 ans
• Installations, machines et outillage	
» presses et lignes de finition	3 à 20 ans
» matériel d'émission	5 ans
» décors TV	3 ans
» autres	5 ans
• Mobilier et matériel de bureau	5 à 10 ans
• Matériel électronique	3 à 5 ans
• Matériel roulant	4 à 5 ans
• Autres immobilisations corporelles	5 à 10 ans
• Immobilisations en cours et avances payées	pas d'amortissements
• Contrats de location et droits similaires	
» presses et lignes de finition	3 à 20 ans
» matériel d'émission	5 ans

Les terrains ne sont pas amortis étant donné qu'ils sont supposés d'avoir une durée d'utilité indéfinie.

Actifs financiers

Critères destinés à la comptabilisation initiale et à la décomptabilisation des actifs financiers

Les acquisitions et ventes d'actifs financiers sont comptabilisées à leur date de règlement. La comptabilisation à la date de règlement fait référence au fait de comptabiliser un actif le jour de sa réception par l'entité et à la décomptabilisation d'un actif et la comptabilisation de tout profit ou perte lié à la cession au jour où il a été livré par l'entité.

Critères pour la comptabilisation des actifs financiers

(a) Actifs financiers disponibles à la vente

Lors de sa comptabilisation initiale, un actif disponible à la vente est évalué à sa juste valeur, majorée des coûts de transaction directement imputables à l'acquisition. Un gain ou une perte doit être comptabilisé directement en capitaux propres sous la rubrique « autres réserves », jusqu'à sa décomptabilisation ou jusqu'il existe une indication objective de la dépréciation de l'actif. Les placements en actions classifiés comme disponibles à la vente et pour lesquels aucune cotation sur un marché actif n'est disponible et dont la juste valeur ne peut

pas être déterminée de façon fiable par d'autres méthodes d'évaluation sont évalués à leur prix d'achat.

(b) Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats

Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs financiers sont évalués à leur juste valeur. Un profit ou une perte résultant d'une variation de la juste valeur doit être comptabilisé par le biais du compte de résultats.

(c) Prêts et créances

Ces actifs financiers non dérivés à paiements déterminés ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif, sont évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Un profit ou une perte doit être comptabilisé par le biais du compte de résultats s'il existe une indication objective de dépréciation.

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.

Les droits de diffusion de Medialaan sont évalués en fonction des revenus attendus sur les différents runs. Ils sont amortis en fonction du nombre prévu d'émissions et sur la base du succès attendu.

Clients et autres créances

Les clients et autres créances à court terme sont comptabilisés à leur coût diminué des corrections de valeur appropriées pour les montants non recouvrables attendus.

Une évaluation des créances douteuses est faite à la fin de l'exercice sur base d'une évaluation de tous les montants ouverts. Les créances douteuses sont dépréciées au cours de l'année où elles sont identifiées comme telles.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les espèces et les dépôts à vue, les placements à court terme (moins de 3 mois) et des placements très liquides qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement.

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 ». Ces plans sont en général financés par les contributions des employeurs et des employés. Les obligations de contribution au plan de pension d'un montant fixe à charge du Groupe sont reprises dans le compte de résultats de l'année à laquelle elles se rapportent.

En ce qui concerne les « régimes à prestations définies », les obligations nécessaires pour couvrir le risque actuariel et le risque d'investissement sont comptabilisées dans le résultat global consolidé.

Les gains et pertes actuariels découlant des différences entre les hypothèses actuarielles antérieures et l'expérience actuelle, ou des changements d'hypothèses actuarielles sont inclus dans les autres éléments du résultat global de l'année.

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 de 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'impôt courant et d'impôt différé. L'impôt est comptabilisé en produit ou en charge et inclus dans le résultat net de l'exercice sauf dans la mesure où l'impôt est généré 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.

L'impôt courant de l'exercice et des exercices précédents est comptabilisé en tant que passif dans la mesure où il n'est pas payé. 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'impôt différé 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'impôt différé 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 :

- les risques et avantages importants inhérents à la propriété ont été transférés ;
- le Groupe a cessé d'être impliqué dans la gestion et dans le contrôle effectif des biens cédés ;
- le montant des produits peut être évalué de façon fiable ;

- il est probable que des avantages économiques associés à la transaction iront au Groupe ;
- 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.

Frais financiers

Les frais financiers sont repris comme charge dans la période où ils sont faits.

Réductions de valeur exceptionnelles

En application de la norme IAS 36, pour l'établissement de la valeur comptable des actifs du Groupe, à chaque date de clôture, le Groupe apprécie s'il existe un quelconque indice montrant qu'un actif a pu perdre de la valeur. Si un tel indice existe, il faut procéder à l'estimation de la valeur recouvrable. La valeur recouvrable d'un actif ou d'une entité génératrice est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité. Une perte de valeur est comptabilisée lorsque la valeur comptable d'un actif ou de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle appartient l'actif est supérieure à sa valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont reprises dans le compte de résultats.

Chaque unité génératrice de flux de trésorerie représente par pays un groupe d'actifs identifiable affichant le même profil de risque, qui génère un afflux de trésorerie et qui est en grande partie indépendant de l'afflux de trésorerie généré par d'autres groupes d'actifs. Les unités génératrices de flux de trésorerie suivantes ont été identifiées : News Belgique (Le Vif/L'Express, Knack, Krant van West-Vlaanderen...), News France (L'Express, L'Etudiant...), Lifestyle Belgique (Nest, Royals, Plus Belgique...), Lifestyle France (Point de Vue, Maison Magazine, IDEAT...), Lifestyle autres pays (Plus Pays-Bas, Plus Magazin, Stafette...), Business Belgique (Canal Z/Kanaal Z, Trends-Tendances/Trends, Trends Top...), Business France (L'Entreprise, L'Expansion, Mieux Vivre Votre Argent...), Free Press Belgique (De Streekkrant/De Weekkrant, De Zondag, Steps...), Free Press France (A Nous Paris, A Nous Lille...), Free Press autres pays (Zeeuwisch-Vlaams Advertentieblad, City Magazine Serbia, City Magazine Slovenia), Entertainment Belgique (VTM, Q-music, JOE fm...).

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 comptabilisée 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 13).
- 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 la couverture par des assurances crédits (voir Annexe 17).
- 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 25).

Annexe 2 - Information sectorielle

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 line extensions. 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 line extensions.

Les règles d'évaluation des secteurs opérationnels sont les mêmes que les règles d'évaluation du Groupe repris en Annexe 1. 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.

2013	en milliers d'euros	Médias Imprimés	Médias Audiovisuels	Eliminations entre secteurs	Total consolidé
Chiffre d'affaires sectoriel		513.448	168.754	-5.892	676.310
<i>Ventes à des clients externes</i>		510.429	165.881		676.310
<i>Ventes provenant de transactions avec d'autres secteurs</i>		3.019	2.873	-5.892	0
Amortissements sur immobilisations (in)corporelles		-11.141	-6.302		-17.443
Dépréciations sur stocks et sur créances et provisions		-6.618	-220		-6.838
Réductions de valeur exceptionnelles		-45.760			-45.760
Résultat opérationnel (EBIT)		-67.567	18.373		-49.194
Produits financiers		2.547	70	-364	2.253
Charges financières		-9.627	-396	364	-9.659
Impôts sur le résultat		4.930	-6.688		-1.758
Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence		-207			-207
Résultat net des entreprises consolidées		-69.924	11.359		-58.565
Attribuable aux :					
Intérêts minoritaires		-463	-193		-656
Actionnaires de Roularta Media Group		-69.461	11.552		-57.909
Actifs		796.895	170.148	-114.976	852.067
- dont valeur comptable des participations mises en équivalence		1.033			1.033
- dont total des coûts encourus pour l'acquisition d'immobilisations (in)corporelles		7.941	5.324		13.265
Passifs		500.267	73.040	-19.708	553.599

2013	en milliers d'euros	Médias Imprimés	Médias Audiovisuels	Eliminations entre secteurs	Total consolidé
Les ventes à des clients externes comprennent :					
Publicité		242.143	135.795		377.938
Abonnements et ventes		171.007	0		171.007
Autres services et biens		97.279	30.086		127.365
2012					
2012	en milliers d'euros	Médias Imprimés	Médias Audiovisuels	Eliminations entre secteurs	Total consolidé
Chiffre d'affaires sectoriel		541.693	176.817	-6.465	712.045
Ventes à des clients externes		538.423	173.622		712.045
Ventes provenant de transactions avec d'autres secteurs		3.270	3.195	-6.465	0
Amortissements sur immobilisations (in)corporelles		-10.315	-4.848		-15.163
Dépréciations sur stocks et sur créances et provisions		-3.583	-2.798		-6.381
Réductions de valeur exceptionnelles		-11.467			-11.467
Résultat opérationnel (EBIT)		-8.936	14.499		5.563
Produits financiers		4.757	211	-432	4.536
Charges financières		-13.242	-599	432	-13.409
Impôts sur le résultat		2.799	-1.671		1.128
Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence		-23			-23
Résultat net des entreprises consolidées		-14.645	12.440		-2.205
Attribuable aux :					
Intérêts minoritaires		-449	-49		-498
Actionnaires de Roularta Media Group		-14.196	12.489		-1.707
Actifs		868.314	182.293	-112.171	938.436
- dont valeur comptable des participations mises en équivalence		284			284
- dont total des coûts encourus pour l'acquisition d'immobilisations (in)corporelles		7.575	4.552		12.127
Passifs		515.228	83.156	-16.903	581.481
Les ventes à des clients externes comprennent :					
Publicité		262.224	139.269		401.493
Abonnements et ventes		175.161	0		175.161
Autres services et biens		101.038	34.353		135.391

II. Informations géographiques

Les informations géographiques ont été ventilées sur la base de trois marchés géographiques sur lesquels RMG est actif : la Belgique, la France et les autres pays (à savoir l'Allemagne, les Pays-Bas, 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.

2013	en milliers d'euros	Belgique	France	Autres pays	Eliminations entre secteurs	Total consolidé
Chiffre d'affaires sectoriel		465.137	212.563	27.742	-29.132	676.310
Actifs non courants (*)		214.978	310.085	11.272		536.335
2012	en milliers d'euros	Belgique	France	Autres pays	Eliminations entre secteurs	Total consolidé
Chiffre d'affaires sectoriel		492.242	224.882	30.418	-35.497	712.045
Actifs non courants (*)		222.531	356.313	11.400		590.244

(*) 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, l'énumération des plus grands clients n'est pas pertinente.

Annexe 3 - Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe comprend :

Chiffre d'affaires	en milliers d'euros	2013	2012
Publicité		377.938	401.493
Abonnements et ventes		171.007	175.161
Imprimé pour des tiers		35.842	42.004
Line extensions & autres services et biens		91.523	93.387
Chiffre d'affaires total		676.310	712.045

Le produit d'opérations d'échange s'élève à 48.965 k€ (2012 : 53.181 k€) et le produit de redevances s'élève à 3.280 k€ (2012 : 3.606 k€).

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

Chiffre d'affaires corrigé	en milliers d'euros	2013	2012
Publicité		377.938	401.493
Abonnements et ventes		170.994	175.161
Imprimé pour des tiers		35.842	42.004
Line extensions & autres services et biens		86.125	89.586
Chiffre d'affaires corrigé		670.899	708.244
Modifications du Groupe		5.411	3.801
Chiffre d'affaires consolidé		676.310	712.045

Roularta Media Group a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 676,3 millions d'euros en 2013, contre 712,0 millions d'euros en 2012, soit une baisse de 5,0%. Le chiffre d'affaires 2013 corrigé affiche 670,9 millions d'euros, contre 708,2 millions d'euros en 2012, soit une baisse de 5,3%. La baisse de la division Médias Audiovisuels était de 2,4%, celle des Médias Imprimés de 6,2%.

Annexe 4 - Services et biens divers

Les services et biens divers du Groupe comprennent :

en milliers d'euros	2013	2012
Charges de transport et de distribution	-44.004	-45.909
Charges de marketing et de promotion	-82.722	-88.649
Commissions	-24.210	-23.629
Honoraires	-68.776	-69.526
Location simple	-24.351	-23.805
Sous-traitants et livraisons diverses	-26.006	-26.257
Rémunération administrateurs	-531	-677
Intérimaires	-3.326	-4.380
Frais de déplacement et d'accueil	-6.850	-6.217
Assurances	-1.051	-1.011
Autres services et biens divers	-2.752	-5.504
Total services et biens divers	-284.579	-295.564

Les commissions concernent des prestations (commissions ventes directes en France, commissions ventes au numéro et commissions abonnement) et des droits d'auteur facturés par des tiers.

Les honoraires comprennent les honoraires de rédaction et de photographie et les honoraires généraux.

Les services et biens divers ont diminué de 10.985 k€, soit 3,7%, par rapport à l'an dernier. Les baisses les plus marquantes au sein des services et biens divers concernent les charges de marketing et promotion, les autres services et biens divers (à suite de la vente de Paratel), les charges de transport et distribution et les intérimaires.

Annexe 5 - Frais de personnel

en milliers d'euros	2013	2012
Salaires et appointements	-132.880	-135.014
Cotisations de sécurité sociale	-51.977	-53.437
Transactions dont le paiement est fondé sur des actions	-31	-378
Charges au titre d'avantages postérieurs à l'emploi	-3.934	-4.087
Autres frais de personnel	-5.210	-5.500
Total frais de personnel	-194.032	-198.416

En 2013, les charges au titre d'avantages postérieurs à l'emploi comprennent des charges relatives aux régimes à cotisations définies de 3.747 k€ (2012 : 3.896 k€).

Emploi en équivalents temps plein	2013	2012
Nombre moyen de travailleurs	2.749	2.820
Nombre de travailleurs à la fin de l'exercice	2.691	2.828

Dans l'évolution de l'effectif en fin d'exercice, l'acquisition d'Euro DB s'est traduite par une hausse de l'effectif de 33 équivalents temps plein, tandis que la vente de Paratel cause une diminution de l'effectif de 11 équivalents temps plein.

Annexe 6 - Dépréciations sur stocks et sur créances

en milliers d'euros	2013	2012
Dépréciation sur stocks	-2.223	-1.123
Reprise de dépréciation sur stocks	1.492	52
Dépréciation sur créances commerciales	-5.510	-6.139
Reprise de dépréciation sur créances commerciales	5.862	4.061
Dépréciation sur prêts	-634	
Total dépréciations sur stocks et sur créances	-1.013	-3.149

La dépréciation sur stocks actée en 2013 (731 k€) porte surtout sur la dépréciation sur les stocks chez Medialaan.

En 2013, il y avait une reprise nette de dépréciation sur créances de 352 k€.

La reprise des réductions de valeur sur stocks trouve son origine principale dans le fait que chez Roularta Media Group et Groupe Express-Roularta, à la date de bilan, les réductions de valeur existantes font d'abord l'objet d'une reprise avant qu'une nouvelle réduction de valeur soit comptabilisée.

Annexe 7 - Autres produits et charges d'exploitation

	en milliers d'euros	2013	2012
Subsides d'exploitation		5.108	3.761
Plus-values sur réalisation d'immobilisations (in)corporelles		147	495
Subsides en capital		14	36
Ecart de conversion		16	43
Escomptes de paiement et produits financiers divers		683	374
Règlements divers		1.329	1.528
Dividendes		79	28
Part dans l'association en participation		115	
Autres produits d'exploitation		3.801	4.908
Total autres produits d'exploitation		11.292	11.173
Impôts autres que les impôts sur le résultat		-3.738	-3.699
Moins-values sur réalisation d'immobilisations (in)corporelles		-613	-66
Pertes sur clients		-651	-777
Moins-values et pertes sur placements de trésorerie (tax shelter)		-251	-594
Part dans l'association en participation			-985
Ecart de conversion		-37	-61
Différences de paiement, frais bancaires		-1.185	-1.232
Autres charges d'exploitation		-1.383	-1.007
Total autres charges d'exploitation		-7.858	-8.421

L'augmentation des subsides d'exploitation se situe principalement en France, au Groupe Express-Roularta, mais aussi en partie en Belgique à Roularta Media Group.

La baisse des autres produits d'exploitation s'explique en partie par une diminution de la refacturation des coûts.

Du côté des autres charges d'exploitation, la plus grande baisse est enregistrée sur le coût de la part dans l'association en participation. Du fait de la constitution de la provision Kempenland, De Streekkrant-De Weekkrantgroep SA affiche un résultat négatif, suite à quoi la part dans l'association en participation devient un produit dans les comptes du Groupe en 2013. La moins-value sur la vente d'un bâtiment chez Vogue Trading Video (0,5 million d'euros) entraîne quant à elle une hausse des autres charges d'exploitation.

Annexe 8 - Frais de restructuration

	en milliers d'euros	2013	2012
Indemnités de licenciement		-8.432	-8.131
Frais de restructuration : frais		-8.432	-8.131
Provision pour frais de restructuration		-13.175	1.587
Frais de restructuration : provisions		-13.175	1.587
Total frais de restructuration		-21.607	-6.544

Les indemnités de licenciement portent pour 4.520 k€ sur les sociétés françaises et pour 3.912 k€ sur les entités belges (Medialaan y incluse).

La provision pour frais de restructuration peut être ventilée d'une part en une hausse de la provision dans les sociétés françaises à concurrence de 14.074 k€ et dans une société allemande à concurrence de 10 k€, et d'autre part en une baisse dans les sociétés belges à concurrence de 909 k€. Les indemnités de licenciement et la hausse de la provision dans les sociétés françaises s'inscrivent en grande partie dans le cadre du PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi). Ce PSE concerne quelque 95 personnes. Les frais de restructuration de 2012 portent pour 2.622 k€ sur les sociétés françaises et pour 5.509 k€ sur les entités belges (Medialaan y incluse).

Annexe 9 - Charges financières nettes

	en milliers d'euros	2013	2012
Produits d'intérêt		1.248	1.038
Produits des instruments de couverture qui ne font pas partie d'une relation de comptabilité de couverture		441	3.205
Produits de l'arrêt avant échéance des instruments de couverture		564	293
Produits financiers		2.253	4.536
Charges d'intérêt		-8.833	-13.409
Charges des instruments de couverture qui ne font pas partie d'une relation de comptabilité de couverture		-530	
Charges de l'arrêt avant échéance des instruments de couverture		-296	
Charges financières		-9.659	-13.409
Total charges financières nettes		-7.406	-8.873

La baisse des produits financiers s'explique en grande partie par la baisse du produit des instruments de couverture qui ne font pas partie d'une relation comptable de couverture.

Les charges financières nettes de 2012 comprennent 4.045 k€ d'intérêts anticipés exceptionnels et uniques suite au remboursement anticipé de l'US Private Placement.

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	2013	2012
A. Impôts courants			
Impôts sur le résultat de l'exercice		-7.743	-6.254
Ajustements aux impôts exigibles des exercices antérieurs		57	4
Total impôts courants		-7.686	-6.250
B. Impôts différés			
Afférents à la naissance et à l'extourne des différences temporelles		14.871	9.044
Afférents à la reprise de l'irrecouvrabilité (+) ou l'irrecouvrabilité (-) d'actifs d'impôts différés		-8.943	-1.666
Total impôts différés		5.928	7.378
Total impôts courants et différés		-1.758	1.128

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

en milliers d'euros	2013	2012
Résultat avant impôts	-56.600	-3.310
Taux d'impôt réglementaire	33,99%	33,99%
Impôts sur base du taux d'impôt réglementaire	19.238	1.125
Ajustements aux impôts exigibles des exercices antérieurs (+/-)	-28	0
Effet fiscal des charges non déductibles (-)	-11.666	-1.681
Effet fiscal des produits non imposables (+)	629	629
Effet fiscal de déduction pour investissement et déduction pour capital à risque	1.112	1.207
Effet fiscal de non comptabiliser des actifs d'impôts différés sur pertes fiscales de l'exercice (-)	-11.326	-3.799
Effet fiscal de l'usage et de la reprise d'actifs d'impôts différés comptabilisés précédemment	9	3.187
Effet fiscal de la comptabilisation des impôts différés sur pertes fiscales non comptabilisées précédemment	169	307
Effet fiscal du taux d'impôt dans d'autres territoires	164	186
Autre augmentation / diminution (+/-)	-59	-33
Impôts sur base du taux d'impôt effectif	-1.758	1.128
Résultat avant impôts	-56.600	-3.310
Taux d'impôt effectif	-3,11%	34,08%
Impôts sur base du taux d'impôt effectif	-1.758	1.128

III. Impôts incorporés dans les fonds propres

Impôts différés concernant les produits et charges incorporés dans les fonds propres	en milliers d'euros	2013	2012
Frais d'émission et d'augmentation du capital		-14	-15
		-14	-15

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	2013	2012
Gains / pertes provenant d'instruments de couverture de flux de trésorerie		-97	35
Avantages du personnel non courants - écarts actuariels		55	35
		-42	70

Annexe 11 - Résultat par action

	2013	2012
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	657.850	657.850
Nombre d'actions réservées pour émission dans le cadre de plans d'options sur actions	566.552	657.850
III. Calcul du résultat par action		
1. Nombre d'actions		
1.1. Nombre moyen pondéré d'actions, de base	12.483.273	12.483.273
1.2. Ajustements afin de calculer le nombre moyen pondéré d'actions, dilué	0	0
Plans de souscription	0	0
Plans d'options sur actions	0	0
1.3. Nombre moyen pondéré d'actions, dilué	12.483.273	12.483.273

2. Calcul

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

Résultat de l'exercice disponible pour les actionnaires ordinaires	=	- 57.909 k€	=	-4,64
Nombre moyen pondéré d'actions, de base		12.483.273		
Résultat de l'exercice disponible pour les actionnaires ordinaires	=	- 57.909 k€	=	-4,64
Nombre moyen pondéré d'actions, dilué		12.483.273		

Annexe 12 - Dividendes

	2013	2012
Montant des dividendes attribués après la date de clôture mais avant l'approbation des états financiers, en milliers d'euros (1)	0	0
Dividende brut par action en euros	0	0
(1)		
Nombre d'actions donnant droit à un dividende au 31/12	13.141.123	13.141.123
Nombre d'actions propres au 31/12	-657.850	-657.850
	12.483.273	12.483.273

Annexe 13 - Immobilisations incorporelles et goodwill

2013	en milliers d'euros	Développement	Titres	Logiciels	Concessions, droits de propriété et droits similaires	Total immobilisations incorporelles	Goodwill
AU COÛT							
Au terme de l'exercice précédent		46	423.963	40.107	31.964	496.080	72.186
Variations de l'exercice							
- Acquisitions			45	4.453	190	4.688	
- Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises				655	1.421	2.076	
- Ventes et cessions (-)				-2.454	-470	-2.924	
- Cessions par voie de scission d'entreprises (-)				-287	-32	-319	-452
- Autres variations					95	95	
Au terme de l'exercice		46	424.008	42.474	33.168	499.696	71.734
AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES							
Au terme de l'exercice précédent		5	29.636	32.516	15.972	78.129	256
Variations de l'exercice							
- Amortissements		12	1	4.870	1.391	6.274	
- Réductions de valeur exceptionnelles comptabilisées / reprises dans le compte de résultats			14.480		459	14.939	30.391
- Annulations à la suite de ventes et cessions (-)				-2.446	-474	-2.920	
- Cessions par voie de scission d'entreprises (-)				-167	-32	-199	
Au terme de l'exercice		17	44.117	34.773	17.316	96.223	30.647
Valeur comptable nette au terme de l'exercice		29	379.891	7.701	15.852	403.473	41.087

2012	en milliers d'euros	Développement	Titres	Logiciels	Concessions, droits de propriété et droits similaires	Total immobilisations incorporelles	Goodwill
AU COÛT							
Au terme de l'exercice précédent		0	429.001	36.744	29.752	495.497	72.186
Variations de l'exercice							
- Acquisitions				3.445	352	3.797	
- Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises		53	12	39	1.914	2.018	
- Ventes et cessions (-)		-7	-5.126	-121	-16	-5.270	
- Autres variations			76		-38	38	
Au terme de l'exercice		46	423.963	40.107	31.964	496.080	72.186

2012	en milliers d'euros	Développement	Titres	Logiciels	Concessions, droits de propriété et droits similaires	Total immobilisations incorporelles	Goodwill
AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES							
Au terme de l'exercice précédent		0	23.280	29.002	14.965	67.247	256
Variations de l'exercice							
- Amortissements		12		3.630	1.023	4.665	
- Réductions de valeur exceptionnelles comptabilisées / reprises dans le compte de résultats			11.467			11.467	
- Annulations à la suite de ventes et cessions (-)		-7	-5.111	-116	-16	-5.250	
Au terme de l'exercice		5	29.636	32.516	15.972	78.129	256
Valeur comptable nette au terme de l'exercice		41	394.327	7.591	15.992	417.951	71.930

Les immobilisations incorporelles se composent de développement, de titres, de logiciels, de concessions, de droits de propriété et de droits similaires.

Le développement, les logiciels, concessions, 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 10.806 k€.

Les titres et 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.

Par conséquent, au total, 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 et le goodwill à durée de vie indéterminée sont attribués à certaines unités génératrices de trésorerie (UGT). Chaque UGT représente, par pays, 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 principaux entrées de trésorerie.

Valeur comptable des immobilisations incorporelles et du goodwill à durée de vie indéterminée :

2013 - en milliers d'euros Unité génératrice de trésorerie	Immobilisations incorporelles (*)	Goodwill	Total	Passifs d'im- pôts différés	Total (net après passifs d'impôts différés)
News Belgique	43.153	0	43.153	13.500	29.653
News France	177.827	667	178.494	55.819	122.675
Lifestyle Belgique	3.933	0	3.933		3.933
Lifestyle France	89.055	0	89.055	21.718	67.337
Lifestyle autres pays	8.429	0	8.429	2.616	5.813
Business Belgique	16.223	0	16.223	479	15.744
Business France	29.371	0	29.371	6.650	22.721
Free Press Belgique	12.616	0	12.616	3.052	9.564
Free Press France	7.884	0	7.884	2.627	5.257
Free Press autres pays	2.207	0	2.207	4	2.203
Entertainment Belgique	0	40.420	40.420		40.420
	390.698	41.087	431.785	106.465	325.320

(*) Composé de 379.892 k€ de titres et 10.806 k€ de droits de propriété.

2012 - en milliers d'euros Unité génératrice de trésorerie	Immobilisations incorporelles (*)	Goodwill	Total	Passifs d'im- pôts différés	Total (net après passifs d'impôts différés)
News Belgique	43.153	0	43.153	13.500	29.653
News France	177.827	27.201	205.028	55.819	149.209
Lifestyle Belgique	3.928	0	3.928		3.928
Lifestyle France	89.655	0	89.655	21.718	67.937
Lifestyle autres pays	8.420	0	8.420	2.616	5.804
Business Belgique	16.193	0	16.193	479	15.714
Business France	43.709	3.857	47.566	11.277	36.289
Free Press Belgique	12.616	0	12.616	3.052	9.564
Free Press France	7.884	0	7.884	2.627	5.257
Free Press autres pays	2.207	0	2.207	4	2.203
Entertainment Belgique	0	40.872	40.872		40.872
	405.592	71.930	477.522	111.092	366.430

(*) Composé de 394.327 k€ de titres et 11.265 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/Foot Magazine, Sport/Voetbalmagazine, Trends-Tendances, Trends Style, Nest, Télépro, Grande, Plus Magazine, De Streekkrant, De Zondag, Steps City Magazine, Krant van West-Vlaanderen, De Weekbode, De Zeewacht, Kortrijk's Handelsblad... D'autres marques commerciales générées à l'interne sont Media Club, Vlan.be, The Good Life, Focus Televisie, WTV, Canal Z/Kanaal Z, JIM, VTM, 2BE, Q-music...

Test de dépréciation

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 futures.

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, le rendement et les 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% (2012 : 2%), lequel n'excède pas le taux de croissance à long terme moyen de l'industrie des médias. Les flux de trésorerie futurs obtenus sont ensuite escomptés sur la base d'un facteur d'escompte après impôt de 7,24% (2012 : 6,86%, hausse essentiellement due à la baisse de l'endettement). 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.

Les cash-flows (REBITDA) du marché français tout entier sont restés en deçà des prévisions en 2013, et l'incertitude de l'économie française a contraint Roularta à revoir le risque du pays. Aussi a-t-il été décidé d'accorder au CMPC, en vue de tester les immobilisations incorporelles et le goodwill liés aux activités françaises, un facteur de risque supplémentaire de 2,41%, et donc de porter le facteur d'escompte à 9,65%.

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 1%, il pourrait se produire un effet d'environ 21 millions d'euros.
- La croissance à l'infini utilisée est reprise 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 la croissance à l'infini en cas de business plans et de CMPC inchangés. Il apparaît qu'en cas de croissance à l'infini de 0%, il pourrait se produire un effet d'environ 26 millions d'euros.
- 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 une croissance à l'infini inchangés, le cash-flow, qui sert de base à la croissance à l'infini, a été réduit. Cette analyse révèle qu'en cas de réduction de ce cash-flow de 30%, on pourrait assister à un effet d'environ 41 millions d'euros.
- 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 de la croissance de 1% et une baisse de 10% du cash-flow servant de base à la croissance à l'infini. Cette analyse fait apparaître, dans cette supposition, un effet d'environ 47 millions d'euros.

Après la comptabilisation d'une réduction de valeur de 45,3 millions d'euros (avant impôts – voir ci-après), ce sont les unités génératrices de trésorerie françaises (« News France », « Lifestyle France » et « Business France ») qui restent les plus sensibles. Le management de Roularta Media Group estime ne pas pouvoir communiquer d'autres informations détaillées concernant les sensibilités des diverses UGT, de telles informations étant susceptibles d'affecter le marché si des groupes concurrents devaient en faire un usage impropre.

Réductions de valeur actées

Sur la base de ce calcul, des réductions de valeur exceptionnelles ont été exprimées en 2013 sur les immobilisations incorporelles (14.939 k€ avant impôts), sur les UGT Business France et Lifestyle France. En 2012, 11.467 k€ (avant impôts) de réductions de valeur exceptionnelles ont été exprimées sur titres de l'UGT Business France.

En ce qui concerne le goodwill, sur la base de ce calcul, des réductions de valeur exceptionnelles ont été exprimées en 2013 (30.391 k€ avant impôts), sur les UGT News France et Business France. En 2012 aucune réduction de valeur exceptionnelle n'a été enregistrée sur le goodwill.

Annexe 14 - Immobilisations corporelles

2013	en milliers d'euros	Ter-rains et construc-tions	Instal-lations, machines et outillage	Mobi-lier et matériel roulant	Location-financement et droits similaires	Autres immobi-lisations corpo-relles	Immobi-lisations en cours	Total
AU COÛT								
Au terme de l'exercice précédent		126.814	57.879	21.276	1.448	5.006	151	212.574
Variations de l'exercice								
- Acquisitions		835	2.372	1.389	27	86	1.598	6.307
- Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises			187	5				192
- Ventes et cessions (-)		-5.719	-33	-1.930	-1.282	-194		-9.158
- Cessions par voie de scission d'entreprises (-)			-196	-58		-258		-512
- Transferts d'une rubrique à une autre		153	484	5	-78		-564	0
Au terme de l'exercice		122.083	60.693	20.687	115	4.640	1.185	209.403

AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES							
Au terme de l'exercice précédent	41.190	49.037	17.464	1.245	3.276	0	112.212
Variations de l'exercice							
- Amortissements	6.084	3.165	1.320	12	588		11.169
- Annulations à la suite de ventes et cessions (-)	-2.340	-7	-1.857	-1.112	-194		-5.510
- Cessions par voie de scission d'entreprises (-)		-161	-49		-33		-243
- Transferts d'une rubrique à une autre		75		-75			0
Au terme de l'exercice	44.934	52.109	16.878	70	3.637	0	117.628
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	77.149	8.584	3.809	45	1.003	1.185	91.775

Actifs donnés en nantissement de dettes		en milliers d'euros	
Montant des terrains et constructions donnés en nantissement de dettes (y compris les hypothèques)		19.255	
Immobilisations corporelles en location-financement restant en propriété du bailleur		45	

La catégorie « location-financement et droits similaires » comprend du matériel roulant de 45 k€ (plusieurs sociétés du Groupe).

2012	en milliers d'euros	Ter-rains et construc-tions	Instal-lations, machines et outillage	Mobi-lier et matériel roulant	Location-financement et droits similaires	Autres immobi-lisations corpo-relles	Immobi-lisations en cours	Total
AU COÛT								
Au terme de l'exercice précédent		124.674	56.048	21.358	1.467	4.844	6	208.397
Variations de l'exercice								
- Acquisitions		2.140	2.603	995	19	319	145	6.221
- Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises			44	12		27		83
- Ventes et cessions (-)			-816	-1.158	-27	-126		-2.127
- Transferts d'une rubrique à une autre				69	-11	-58		0
Au terme de l'exercice		126.814	57.879	21.276	1.448	5.006	151	212.574
AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES								
Au terme de l'exercice précédent		36.258	46.371	17.130	1.104	2.902	0	103.765
Variations de l'exercice								
- Amortissements		4.932	3.480	1.379	156	551		10.498
- Annulations à la suite de ventes et cessions (-)			-805	-1.109	-5	-123		-2.042
- Transferts d'une rubrique à une autre				64	-10	-54		0
- Autres variations			-9					-9
Au terme de l'exercice		41.190	49.037	17.464	1.245	3.276	0	112.212
Valeur comptable nette au terme de l'exercice		85.624	8.842	3.812	203	1.730	151	100.362

Actifs donnés en nantissement de dettes		en milliers d'euros	
Montant des terrains et constructions donnés en nantissement de dettes (y compris les hypothèques)		20.791	
Immobilisations corporelles en location-financement restant en propriété du bailleur		203	

Annexe 15 - Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence

Participations	en milliers d'euros	2013	2012
Au terme de l'exercice précédent		284	333
Variations de l'exercice			
- Acquisitions		970	15
Variations des capitaux propres des sociétés mises en équivalence			
- Quote-part dans le résultat de l'exercice		-207	-23
- Autre		-14	-41
Au terme de l'exercice		1.033	284

Une liste des participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence est reprise dans l'Annexe 37 des états financiers consolidés.

La part du Groupe dans les actifs et les passifs et dans le résultat des entreprises associées est résumée ci-dessous :

Résumé de l'information financière	en milliers d'euros	2013	2012
Total actifs		3.190	2.789
Total passifs		2.157	2.496
Chiffre d'affaires		3.209	4.432
Résultat net		-207	-23

Annexe 16 - Participations disponibles à la vente, prêts et cautions

I. Participations disponibles à la vente

	en milliers d'euros	2013	2012
AU COÛT			
Au terme de l'exercice précédent		3.171	1.594
Variations de l'exercice			
- Acquisitions		307	1.592
- Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises		2	
- Cessions et mises hors service (-)		-37	
- Autres variations			-15
Au terme de l'exercice		3.443	3.171
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		-430	
Au terme de l'exercice		-430	0
Valeur comptable nette au terme de l'exercice		3.013	3.171

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

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. Il s'agit principalement de la participation de la SA Roularta Media Group dans la SA Omroepgebouw Flagey (522 k€), dans SA STM (208 k€) et dans CPP-INCOFIN (124 k€), de Groupe Express-Roularta dans MLP (236 k€), de Roularta Media France dans MédiaKiosk (1.389 k€) et de SA Senior Publications dans Cyberlibris (158 k€). Le Groupe ne prévoit pas de se défaire de ces actions à court terme.

Une réduction de valeur exceptionnelle de 430 k€ sur la participation de Groupe Express-Roularta dans Presstalis a été comptabilisée.

II. Prêts et cautions

	en milliers d'euros	2013	2012
AU COÛT AMORTI			
Au terme de l'exercice précédent		2.699	2.720
Variations de l'exercice			
- Additions			64
- Augmentations par voie de regroupements d'entreprises		5	58
- Diminutions par voie de regroupements d'entreprises		-9	
- Transferts d'une rubrique à une autre			-27
- Remboursements		-559	-116
Au terme de l'exercice		2.136	2.699
RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES (-)			
Au terme de l'exercice précédent		-358	-376
Variations de l'exercice			
- Réductions de valeur exceptionnelles comptabilisées dans le compte de résultats		-276	18
Au terme de l'exercice		-634	-358
Valeur comptable nette au terme de l'exercice		1.502	2.341
Total participations disponibles à la vente, prêts et cautions		4.515	5.512

Les prêts et cautions se composent de la partie non éliminée des créances sur entreprises qui sont consolidées proportionnellement (634 k€ avant réduction de valeur), de créances sur des entreprises avec lesquelles un contrôle conjoint est exercé (640 k€) et de cautions, e.a. garanties locatives (862 k€). Un intérêt conforme au marché est imputé sur les emprunts en cours.

La réduction de valeur exceptionnelle qui avait été actée pour une garantie locative dont le remboursement était incertain, a fait l'objet d'une reprise suite au remboursement de cette garantie. Au cours de l'exercice, une réduction de valeur a été actée sur la partie non éliminée d'une créance sur une entreprise faisant l'objet d'une consolidation proportionnelle, compte tenu de l'incertitude quant à son remboursement.

Annexe 17 - Clients et autres créances

I. Clients et autres créances - non courants	en milliers d'euros	2013	2012
Autres créances		1.939	1.794
Total clients et autres créances - non courants		1.939	1.794

Les autres créances fin 2013 comportent d'une part des créances vis-à-vis de tiers avec lesquels l'entreprise entretient des relations commerciales. Sur ces créances, un intérêt conforme au marché est calculé. D'autre part, les autres créances concernent une créance contractuelle sur la base de la législation sociale française.

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 créances douteuses non courantes :	en milliers d'euros	2013	2012
Valeur nette au terme de l'exercice précédent		0	0
Valeur nette au terme de l'exercice		0	0

II. Clients et autres créances - courants	en milliers d'euros	2013	2012
Clients, bruts		168.281	171.963
Dépréciation des clients douteux courants (-)		-8.942	-9.041
Montants à facturer et notes de crédit à recevoir (*)		9.359	8.709
Montants à encaisser et fournisseurs débit		879	886
TVA à encaisser (*)		9.190	8.061
Autres créances		6.997	5.892
Dépréciation des autres créances douteuses courantes		-1.537	-1.537
Total clients et autres créances - courants		184.227	184.933

(*) Pas d'actifs financiers comme définis dans IAS 32.

Balance âgée des clients :	en milliers d'euros	2013	2012
Valeur nette au terme de l'exercice		168.281	171.963
- dont :			
* non échus et moins de 30 jours échus		118.221	119.554
* échus 30 - 60 jours		19.032	24.276
* échus 61 - 90 jours		9.999	10.631
* échus - plus de 90 jours		21.029	17.502

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	2013	2012
Valeur nette au terme de l'exercice précédent		-9.041	-6.762
- Regroupements d'entreprises / scission d'entreprises		-269	-211
- Dépréciation de l'exercice		-5.510	-6.139
- Reprise de dépréciation de l'exercice		5.862	4.061
- Créances extournées comme non recouvrables et montants recouverts au cours de l'exercice		16	10
Valeur nette au terme de l'exercice		-8.942	-9.041

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 :	en milliers d'euros	2013	2012
Valeur nette au terme de l'exercice précédent		-1.537	-1.537
Valeur nette au terme de l'exercice		-1.537	-1.537

Annexe 18 - Actifs et passifs d'impôts différés

I. Aperçu des actifs et passifs d'impôts différés

Les actifs et passifs d'impôts différés comptabilisés sont afférents aux :	en milliers d'euros	2013		2012	
		Actifs d'impôts différés	Passifs d'impôts différés	Actifs d'impôts différés	Passifs d'impôts différés
Immobilisations incorporelles		1.334	108.740	1.466	113.574
Immobilisations corporelles		14	15.361	31	15.762
Participations disponibles à la vente, prêts et cautions		16	5.244	16	5.028
Stocks			5.315		4.247
Clients et autres créances		6		7	49
Placements de trésorerie			228		216
Charges à reporter et produits acquis		228		216	
Actions propres			21		21
Résultat reporté		25	2.481	53	2.678
Provisions		333	27	943	18
Avantages du personnel non courants		843		786	
Dettes financières non courantes			629		649
Autres dettes non courantes				47	
Dettes commerciales courantes			92		45
Impôts			2.488		2.676
Autres dettes		1.412	488	952	9
Total impôts différés liés à des différences temporelles		4.211	141.114	4.517	144.972

Pertes fiscales	28.016		27.689	
Crédits d'impôts	4.622		2.479	
Compensation fiscale	-30.812	-30.812	-27.844	-27.844
Actifs / passifs d'impôts différés nets	6.037	110.302	6.841	117.128

Les actifs d'impôts différés n'ont pas été comptabilisés relatifs aux pertes fiscales à concurrence de 39.938 k€ (2012 : 31.015 k€) d'une part et relatifs aux différences temporelles à concurrence de 1 k€ (2012 : 2 k€) d'autre part, en raison du fait qu'il est improbable que des bénéfices futurs imposables soient disponibles sur lesquels ils pourront être imputés.

Les actifs d'impôts différés relatifs aux pertes fiscales ont été comptabilisés à concurrence de 2.126 k€ (2012 : 1.616 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'impôt

	en milliers d'euros		2013		2012	
			Reports de pertes fiscales	Crédits d'impôts	Reports de pertes fiscales	Crédits d'impôts
Date d'expiration						
2016				12		
2017				174		
2018				271		
Après 5 ans						458
Sans date d'expiration			28.016	4.165	27.689	2.021
Total impôts différés			28.016	4.622	27.689	2.479

Annexe 19 - Stocks

	en milliers d'euros		2013	2012
Montant brut				
Droits de diffusion			37.204	38.330
Matières premières			7.232	8.341
Travaux en cours			797	850
Produits finis			1.619	1.896
Biens achetés en vue de leur revente			1.925	2.492
Immeubles destinés à la vente			198	197
Acomptes versés			7.616	6.920
Contrats en cours			1.273	2.237
Total montant brut (A)			57.864	61.263

	en milliers d'euros		2013	2012
Dépréciations et autres corrections de valeur (-)				
Droits de diffusion			-208	-757
Matières premières			-186	-305
Produits finis			-772	-499
Biens achetés en vue de leur revente			-545	-820
Immeubles destinés à la vente			-21	-14
Total dépréciations et autres corrections de valeur (B)			-1.732	-2.395
Valeur comptable				
Droits de diffusion			36.996	37.573
Matières premières			7.046	8.036
Travaux en cours			797	850
Produits finis			847	1.397
Biens achetés en vue de leur revente			1.380	1.672
Immeubles destinés à la vente			177	183
Acomptes versés			7.616	6.920
Contrats en cours			1.273	2.237
Total valeur comptable au coût (A+B)			56.132	58.868

Annexe 20 - Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie

	en milliers d'euros		2013	2012
I. Placements de trésorerie				
AU COÛT				
Au terme de l'exercice précédent			43.046	3.154
Variations de l'exercice				
- Additions			720	40.762
- Remboursements et ventes			-20.327	-870
Au terme de l'exercice			23.439	43.046
VARIATIONS DE LA JUSTE VALEUR				
Au terme de l'exercice précédent			-218	-428
Variations de l'exercice				
- Augmentation provenant des variations de la juste valeur			73	83
- Diminution provenant des variations de la juste valeur (réduction de valeur)			-612	-612
- Remboursements et ventes			242	739
Au terme de l'exercice			-515	-218
Valeur comptable nette au terme de l'exercice			22.924	42.828

Les placements de trésorerie se composent d'une part des plans life capital qui sont considérés comme des actifs financiers appréciés à leur juste valeur, avec incorporation de la variation de valeur dans le compte de résultats. En 2013, un montant de 73 k€ (2012 : 82 k€) a été repris dans le compte de résultats à la suite de la détermination de la juste valeur de ces placements de trésorerie.

Par ailleurs, des placements à long terme ont également été comptabilisés (20.001 k€). Enfin, 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	2013	2012
Soldes bancaires		27.098	34.949
Dépôts à court terme		804	674
Fonds en caisse		52	61
Total trésorerie et équivalents de trésorerie		27.954	35.684

Annexe 21 - Capitaux propres

Capital souscrit

Au 31 décembre 2013, le capital souscrit s'élève à 203.225 k€ (2012 : 203.225 k€), représenté par 13.141.123 (2012 : 13.141.123) actions ordinaires intégralement libérées. Ces actions n'ont pas de valeur nominale.

Actions propres

Au 31 décembre 2013, le Groupe détient 657.850 actions propres (2012 : 657.850).

Autres réserves

	en milliers d'euros	2013	2012
Primes d'émission		304	304
Frais d'émission et d'augmentation du capital (net d'impôts différés)		-1.267	-1.253
Réserves concernant transactions dont le paiement est fondé sur des actions		5.898	5.867
Réserve de couverture		0	-190
Réserves concernant les écarts actuariels des avantages du personnel non courants		-740	-797
Total autres réserves		4.195	3.931

Les réserves concernant des transactions dont le paiement est fondé sur des actions concernent les options sur actions comme décrit en Annexe 22.

Réserve de couverture

	en milliers d'euros	2013	2012
Au terme de l'exercice précédent		-190	-121
Résultat des couvertures de flux de trésorerie		287	171
Transféré dans le compte de résultats			185
Impôts différés incorporés dans les fonds propres		-97	-121
Transferts au compte de résultats			-460
Impôts différés concernant les transferts au compte de résultats			156
Au terme de l'exercice		0	-190

Les variations de la juste valeur des instruments de couverture désignés comme étant des couvertures de flux de trésorerie efficaces sont calculées et comptabilisées directement dans les capitaux propres semestriellement.

Annexe 22 - 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

Résumé des droits de souscription en circulation au profit de la direction et des cadres :

Date de l'offre	Nombre de droits de souscription offerts	Nombre de droits de souscription attribués	Nombre de droits de souscription à exercer	Prix d'exercice en euros	Première période d'exercice	Dernière période d'exercice
2001	200.000	114.600	28.013	20,13	1/12 - 30/12/2005	10/9 - 10/10/2014
	200.000	114.600	28.013			

Pendant l'exercice, aucun droit de souscription n'a été exercé.

Résumé des droits de souscription en circulation pendant l'exercice :

	2013		2012	
	Nombre de droits de souscription	Prix moyen en euros	Nombre de droits de souscription	Prix moyen en euros
En circulation au début de la période	29.613	20,13	29.713	20,13
Auxquels il est renoncé pendant la période	-1.600	20,13	-100	20,13
En circulation à la fin de la période	28.013	20,13	29.613	20,13

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
2001	82.125	73.575	12.752	18,20	01/01 - 26/06/2005	01/01 - 25/08/2014
2002	50.000	33.500	9.150	21,93	01/01 - 30/06/2006	01/01 - 31/12/2015
2006	300.000	267.050	211.750	53,53	01/01 - 31/12/2010	01/01 - 31/12/2021
2008	300.000	233.650	178.150	40,00	01/01 - 31/12/2012	01/01 - 31/12/2023
2009	269.500	199.250	154.750	15,71	01/01 - 31/12/2013	01/01 - 31/12/2019
	1.001.625	807.025	566.552			

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

	2013		2012	
	Nombre d'options	Prix moyen en euros	Nombre d'options	Prix moyen en euros
En circulation au début de la période	692.846	41,08	726.110	40,59
Auxquelles il est renoncé pendant la période	-26.300	36,64	-33.264	30,38
Expirées pendant la période	-99.994	61,74		
En circulation à la fin de la période	566.552	37,64	692.846	41,08
Exercibles à la fin de la période	321.102		328.556	

Pendant l'exercice et l'exercice précédent, aucune option sur actions n'a été exercée. Les options sur actions qui restent ouvertes à la fin de la période présentent une durée restante moyenne de 7,8 ans.

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 2013 un montant de 31 k€ (2012 : 378 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 23 - Provisions

2013 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		1.565	16	1.759	4.331	7.671
Variations de l'exercice						
- Provisions supplémentaires		404	6	14.533	341	15.284
- Augmentation des provisions existantes		6.998			584	7.582
- Transferts				231		231
- Augmentation suite à des regroupements d'entreprises		1.368				1.368
- Cession suite à des regroupements d'entreprises		-47				-47
- Montants utilisés (-)		-309	-8	-1.168	-1.199	-2.684
- Montants non utilisés repris (-)		-1		-189		-190
Au terme de l'exercice		9.978	14	15.166	4.057	29.215

Les provisions pour contentieux portent principalement sur des litiges qui concernent la SA De Streekkrant-De Weekkrantgroep, la SA Euro DB, la SA Groupe Express-Roularta et la SA Roularta Media Group. Une description des litiges importants se trouve en Annexe 24. Les provisions relatives à l'environnement portent sur des opérations de dépollution de sols. Les provisions pour restructuration concernent pour 14.769 k€ la restructuration en France (PSE - Plan de Sauvegarde de l'Emploi), pour 10 k€ la restructuration d'entreprises dans d'autres pays et pour 387 k€ la restructuration en Belgique. Les autres provisions comprennent entre autres, fin 2013, des provisions exceptionnelles constituées pendant l'exercice précédent pour le transfert d'une presse d'imprimerie et pour des honoraires uniques.

2012 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		1.770	20	2.566	1.473	5.829
Variations de l'exercice						
- Provisions supplémentaires		396	11	1.090	3.316	4.813
- Augmentation suite à des regroupements d'entreprises				780	80	860
- Montants utilisés (-)		-601	-15	-2.677	-490	-3.783
- Montants non utilisés repris (-)					-48	-48
Au terme de l'exercice		1.565	16	1.759	4.331	7.671

Annexe 24 - Litiges importants

La SA De Streekkrant-De Weekkrantgroep est impliquée dans un litige avec la SA Kempenland, dans le cadre duquel cette dernière exige des dommages et intérêts pour le non-respect d'un contrat d'impression. Le 12 septembre 2013, le tribunal de commerce de Turnhout a condamné la SA De Streekkrant-De Weekkrantgroep en première instance à payer à la SA Kempenland :

- 3,96 M€ en principal. Après déduction des paiements déjà effectués, le montant dû s'élève à 3,21 M€, soit le montant déclaré exécutoire par provision par le premier juge, sans exclusion du droit au cantonnement ;
- 4,06 M€ d'intérêts de retard ;
- les frais de justice.

La SA De Streekkrant-De Weekkrantgroep a interjeté appel contre cet arrêt. La procédure d'appel a été initiée devant la Cour d'Appel d'Anvers le 9 janvier 2014. Les délais pour le dépôt des conclusions ont été arrêtés et l'audience fixée au 8 octobre 2015.

En concertation avec le management et en vertu du principe de prudence, il a été décidé d'intégrer l'intégralité du montant de la condamnation dans le résultat de 2013. A cette fin, la provision de 1,2 M€ constituée dans le passé (et dont un montant de 0,75 M€ a été payé sur un compte bloqué), a été relevée de 7 M€, à 8,2 M€.

Dans le cadre de la reprise de toutes les actions de la SA Coface Services Belgium (actuellement EURO DB), RMG 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 n'a pas cessé et exige le paiement d'astreintes sur la base du premier jugement. En parallèle, Infobase a initié en outre une procédure en description en matière de contrefaçon. Pour ce différend, une provision de 1,4 million d'euros a été constituée.

La SA Roularta Media Group est impliquée dans une procédure devant le Tribunal de commerce avec son ancien partenaire Bookmark. Une provision de 578 k€ a été constituée dans le cadre de cette procédure.

SA Groupe Express-Roularta a provisionné 404 k€ pour des litiges en cours concernant plusieurs articles publiés.

Le 30 décembre 2011, SAS QOL et SAS QOL FI ont assigné SA Roularta Media Group et 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, SAS QOL et 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.

En 2011, l'administration de l'inspection spéciale des impôts a procédé à l'encaissement de l'impôt sur les jeux de hasard dû selon elle pour 2009 et pour le premier trimestre 2010. Cette imposition (part de RMG) s'élève à 0,5 M€ et la part des réclamations éventuelles de sous-traitants est estimé entre 3 à 5 M€. Il a été objecté à cette imposition, laquelle n'est dès lors pas reprise dans les coûts. La nouvelle législation, appliquée par le Groupe, est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2010.

Medialaan SA a longtemps mené des négociations avec Telenet. Le 20 mars 2014, Medialaan et Telenet ont annoncé la conclusion d'un nouvel accord de coopération. Cet accord règle la distribution linéaire et non linéaire des chaînes et émissions de Medialaan par Telenet, et ce jusqu'à fin 2017, en plus de clôturer toutes les discussions concernant le passé.

Annexe 25 - Avantages du personnel non courants

I. Aperçu général

en milliers d'euros	2013	2012
Régimes de pension à prestations définies	5.531	6.499
Indemnités de licenciement		335
Autres avantages du personnel non courants	3.085	3.012
<i>Avantage tarifaire futur des abonnements</i>	710	629
<i>Régimes de préretraite</i>	817	857
<i>Primes de jubilé</i>	1.558	1.526
Total avantages du personnel	8.616	9.846

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 plans français concernent l'« indemnité de fin de carrière », une indemnisation à laquelle le travailleur a droit lorsqu'il part à la retraite sur la base de la convention collective de travail du syndicat des éditeurs de magazines.

Les charges de pension sont calculées par un actuair sur la base de la méthode « projected unit credit » pour chaque plan. Les obligations relatives au temps de service passé et les 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 milliers d'euros	2013	2012(*)
A. Montants comptabilisés au bilan		
1. Obligations nettes résultant des régimes à prestations définies financés	144	102
1.1. Valeur actuelle des obligations intégralement ou partiellement financées	900	885
1.2. Juste valeur des actifs du régime (-)	-756	-783
2. Valeur actuelle des obligations non financées	5.387	6.397
Obligations résultant des régimes à prestations définies, total	5.531	6.499
B. Charge nette comptabilisée dans le résultat global		
Comptabilisée dans le compte de résultats		
1. Coûts des services rendus au cours de l'exercice	276	314
2. Charges d'intérêt	225	251
3. Rendement attendu des actifs du régime (-)	-34	-31
4. Coûts des services passés	-1.276	
Charge nette comptabilisée dans le compte de résultats	-809	534
Comptabilisée dans les autres éléments du résultat global		
1. Ecart actuariels, nets	-107	807
Charge nette comptabilisée dans les autres éléments du résultat global	-107	807
Charge nette comptabilisée dans le résultat global	-916	1.341

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	7.282	5.940
1. Coûts des services rendus au cours de l'exercice	276	314
2. Charges d'intérêt	225	251
3. Ecart actuariels, nets	-100	809
4. Contribution participant du régime	21	22
5. Indemnités payées (-)	-141	-54
6. Autre augmentation / diminution	-1.276	
Valeur actuelle de l'obligation résultant des régimes à prestations définies, solde de clôture	6.287	7.282
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	783	734
1. Taux de rendement attendu des actifs du régime	34	31
2. Ecart actuariels, nets	7	2
3. Contribution employeur	42	40
4. Contribution participant du régime	21	21
5. Indemnités payées (-)	-131	-45
Juste valeur des actifs du régime résultant des régimes à prestations définies, solde de clôture	756	783
Taux de rendement réel des actifs du régime	42	32
E. Principales hypothèses actuarielles		
1. Taux d'actualisation	3,2%	2,9%
2. Taux de rendement attendu des actifs du régime	3,8%	4,2%
3. Taux attendu d'augmentation des salaires	1,0%	1,0%
4. Augmentations futures des prestations définies	2,0%	2,0%

(*) Retraité à cause de l'application rétrospective de la norme IAS 19R Avantages du personnel.

en milliers d'euros	2013	2012	2011	2010
Valeur actuelle de l'obligation brute résultant des régimes à prestations définies	6.287	7.282	5.940	6.584
Juste valeur des actifs du régime résultant des régimes à prestations définies	756	783	734	1.394
Déficit / (surplus)	5.531	6.499	5.206	5.190
Ajustements liés à l'expérience : augmentation (diminution) de l'obligation brute	-100	809	-452	602
Ajustements liés à l'expérience : augmentation (diminution) des actifs du régime	7	2	-75	-44

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 :

	2013	2012
Titres à revenu fixe et trésorerie	91%	88%
Actions	4%	6%
Biens immobiliers	5%	6%

Le Groupe s'attend à des cotisations à la hauteur de 43 k€ versées aux régimes à prestations définies en 2014.

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. A l'exception des primes payées aux compagnies d'assurances externes, le Groupe n'a aucune autre obligation.

Pour les plans belges, la loi relative aux pensions complémentaires spécifie que l'employeur doit garantir un rendement minimum de 3,25% pour les cotisations patronales et de 3,75% pour les cotisations personnelles des travailleurs. Pour la plus grande partie des plans belges, la compagnie d'assurances a confirmé que jusqu'à 2016, un rendement total net moyen d'au moins 3,25% sera atteint.

Lorsqu'un membre du personnel a rendu des services à une entité au cours d'un exercice, l'entité comptabilise la cotisation à payer en vertu de ce régime à cotisations définies en échange de ces services. Les charges comptabilisées relatives aux régimes à cotisations définies s'élèvent à 3.747 k€ (2012 : 3.896 k€), principalement dans des sociétés belges.

IV. Options sur actions et droits de souscription

Voir Annexe 22.

V. Changements IAS 19R

Un aperçu de l'impact (limité) de la révision de l'information financière pour 2012 par l'application rétrospective de la norme IAS 19R *Avantages du personnel* est repris ci-dessous :

Eléments retraités	en milliers d'euros	31/12/2012
COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉ <i>(Montant positif : effet positif sur le résultat)</i>		
Provisions		833
Résultat opérationnel - EBIT		833
Impôts sur le résultat		-36
Résultat net des entreprises consolidées		797
Attribuable aux :		
Intérêts minoritaires		0
Actionnaires de Roularta Media Group		797
Résultat par action (en euros)		
Résultat net attribuable aux actionnaires de RMG par action		0,06
Résultat net attribuable aux actionnaires de RMG après dilution par action		0,06
ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ		
Résultat net des entreprises consolidées		797
Autres éléments du résultat global		
Autres éléments du résultat global : éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat net :		
Avantages du personnel non courants - écarts actuariels		-833
Impôts différés concernant les autres éléments du résultat global		36
Autres éléments du résultat global		-797
Résultat global de la période		0
Attribuable aux :		
Intérêts minoritaires		0
Actionnaires de Roularta Media Group		0
BILAN CONSOLIDÉ		
Résultat reporté		797
Autres réserves		-797
TABEAU CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE		
Résultat net des entreprises consolidées		797
Impôts sur le résultat		36
Eléments sans effet de trésorerie		-833
<i>Dotations / reprises provisions</i>		-833
Flux de trésorerie nets relatifs aux activités opérationnelles		0

Annexe 26 - Dettes financières

2013	en milliers d'euros	Courant	Non courant			
Dettes financières		1 an au plus	2 ans	3 à 5 ans	plus de 5 ans	Total
Emprunt obligataire				99.767		99.767
Emprunt obligataire convertible			3.811			3.811
Dettes de location-financement		12	10	20		42
Etablissements de crédit		6.124	2.580	5.651	9.216	23.571
Total dettes financières selon l'échéance		6.136	6.401	105.438	9.216	127.191
2012						
Dettes financières	en milliers d'euros	Courant	Non courant			
Dettes financières		1 an au plus	2 ans	3 à 5 ans	plus de 5 ans	Total
Emprunt obligataire					99.718	99.718
Emprunt obligataire convertible				7.386		7.386
Dettes de location-financement		176	64	9		249
Etablissements de crédit		18.867	3.977	6.513	11.312	40.669
Autres emprunts		10	10	5		25
Total dettes financières selon l'échéance		19.053	4.051	13.913	111.030	148.047

En septembre 2012, RMG a procédé à une offre publique de souscription obligataire. Cet emprunt obligataire portant sur un montant de 100 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 imposent des covenants relatifs 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.

Les dettes garanties incluses dans les dettes financières se composent comme suit *(en milliers d'euros)* :

Dettes de location-financement	42
Etablissements de crédit	8.725

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

Hypothèques	12.918
Gages sur fonds de commerce	3.525

Pour plus d'informations concernant l'exposition du Groupe aux risques de change et risques de taux : voir Annexe 30.

Annexe 27 - Autres annexes relatives aux passifs

2013	en milliers d'euros	Non courant				Total
		Courant	1 an au plus	2 ans	3 à 5 ans plus de 5 ans	
Dettes commerciales et autres dettes						
Dettes commerciales		162.965	1.264			164.229
Acomptes reçus		46.509				46.509
Avantages du personnel		37.168				37.168
- dont dettes envers les employés		26.842				26.842
- dont dettes envers les administrations publiques		10.326				10.326
Impôts		5.893				5.893
Autres dettes		16.242		110	131	16.483
Instruments dérivés		1.121				1.121
Charges à imputer et produits à reporter		6.872				6.872
Total des dettes selon l'échéance		276.770	1.264	110	131	278.275

2012	en milliers d'euros	Non courant				Total
		Courant	1 an au plus	2 ans	3 à 5 ans plus de 5 ans	
Dettes commerciales et autres dettes						
Dettes commerciales		173.145	2.184			175.329
Acomptes reçus		49.744				49.744
Avantages du personnel		38.695				38.695
- dont dettes envers les employés		27.747				27.747
- dont dettes envers les administrations publiques		10.948				10.948
Impôts		7.415				7.415
Autres dettes		18.405		115	156	18.676
Instruments dérivés		1.974				1.974
Charges à imputer et produits à reporter		6.956				6.956
Total des dettes selon l'échéance		296.334	2.184	115	156	298.789

Dettes commerciales courantes	en milliers d'euros	2013	2012
Fournisseurs		103.454	106.190
Effets à payer		1.990	2.543
Factures à recevoir / Notes de crédit à établir (*)		56.862	63.503
Clients crédit		659	909
Total dettes commerciales courantes		162.965	173.145

Autres dettes courantes	en milliers d'euros	2013	2012
Taxes indirectes à payer (*)		15.120	16.250
Autres dettes		1.122	2.155
Total autres dettes courantes		16.242	18.405

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	2013	2012
Intérêts à imputer		1.342	1.526
Charges à imputer et produits à reporter (*)		5.376	5.249
Valeur comptable des subventions publiques (*)		154	181
Total charges à imputer et produits à reporter		6.872	6.956

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

Annexe 28 - 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	
		2013	2012	2013	2012
< 1 an		12	176	14	188
1 à 5 ans		30	73	31	76
		42	249	45	264
Paiements minimaux futurs, intérêts				-3	-15
Valeur actualisée des paiements minimaux futurs		42	249	42	249
Inclus dans les dettes financières :					
Dettes de location-financement courantes				12	176
Dettes de location-financement non courantes				30	73
				42	249

Les contrats de location-financement conclus par le Groupe se rapportent au matériel roulant.

	en milliers d'euros	2013	2012
Intérêts au titre des contrats de location-financement comptabilisés en charge		9	23

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	2013	2012
Paiements au titre des contrats de location simple comptabilisés en charge	24.351	23.805

Le Groupe a surtout des contrats de location simple pour des bâtiments, machines, antennes émettrices, voitures d'entreprises 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	2013	2012
< 1 an		18.543	20.831
1 à 5 ans		74.088	67.517
> 5 ans		11.822	23.046
		104.453	111.394

Annexe 29 - Passifs éventuels et engagements contractuels pour l'acquisition d'immobilisations corporelles

Le Groupe se porte garant d'obligations pour un montant total de 5.700 k€ (2012 : 5.700 k€), dont 700 k€ (2012 : 700 k€) ont trait à des coentreprises. Des gages sur fonds de commerce ont été constitués pour un montant total de 3.524 k€ (2012 : 3.524 k€), dont 1.000 k€ (2012 : 1.000 k€) dans le cadre de coentreprises.

Les engagements contractuels pris pour l'achat de papier à des tiers par Roularta Printing s'élèvent à 3.861 k€ (2012 : 4.925 k€). Les engagements contractuels de Mediaaan se chiffrent à 20.755 k€ (2012 : 71.535 k€) et portent sur des droits d'émission contractés.

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

Annexe 30 - 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 forward sont considérés comme des couvertures de la juste valeur comme définies par IAS 39 et sont appréciés à leur valeur de marché (270 k€ dette fin 2013 et 137 k€ dette fin 2012) et enregistrés dans la rubrique « produits dérivés financiers » dans la rubrique des actifs courants ou des passifs courants.

Le montant notionnel total de ces contrats à terme s'élève à 9.818 kUSD (2012 : 10.747 kUSD).

Nonobstant ces contrats de change, des fluctuations en USD peuvent avoir un impact limité sur les résultats d'exploitation du Groupe.

Pour ce qui concerne les risques de change opérationnels encourus via des activités en dehors de la zone euro, à savoir en Serbie, ils sont très limités pour le Groupe. Les flux nets de trésorerie vers et de cette entité, et leur timing, sont tels qu'aucune position de change significative n'a été engendrée.

Activités de financement

Au 31 décembre 2013, il n'y a pas d'activités de financement présentant un risque de change potentiel. Jusqu'à début décembre 2012, il y avait un US Private Placement en USD, dont le solde de 66.151 kUSD a fait alors l'objet d'un remboursement anticipé.

Pour couvrir le risque de change sur cet emprunt en USD, tant sur le principal que sur les intérêts dus (futurs), le Groupe avait contracté un contrat à terme sur devises (Cross-Currency-Swap) qui présenterait la même date d'échéance que la date où le remboursement et le paiement des intérêts devraient avoir lieu. Etant donné que cet instrument financier couvrirait l'intégralité du risque de change, la couverture était considérée comme un contrat de couverture de flux de trésorerie et faisait l'objet de la comptabilité de couverture.

Ce contrat de change à terme a également été résilié anticipativement au début de décembre 2012.

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 26.

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 convertible, emprunt obligataire et établissements de crédit) :

Taux d'intérêt	en milliers d'euros	2013	2012	Taux d'intérêt réel
Taux d'intérêt fixe		1.817		entre 1,5% et 3,5%
Taux d'intérêt fixe		108.142	112.877	entre 4% et 6%
Taux d'intérêt fixe avec marge variable		14.471	20.486	entre 4% et 6%
Taux d'intérêt variable, converti en taux d'intérêt fixe via des contrats de couverture, avec marge variable			11.057	entre 5% et 6%
Taux d'intérêt variable		1.500	2.988	entre 1,5% et 5%

Le Groupe a en outre des comptes courants négatifs contractés auprès des établissements de crédit pour un montant total de 1.219 k€ (2012 : 365 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 des instruments financiers, à savoir des contrats IRS.

Au 31 décembre 2013, 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.

A fin 2012, on enregistrait encore plusieurs contrats IRS en cours, pour un montant notionnel total de 11.057 k€, contrats qui avaient été conclus en vue de limiter le risque d'intérêt variable sur divers contrats souscrits auprès d'institutions de crédit et qui, conformément aux prescriptions définies dans IAS 39, sont considérés comme des contrats de couverture des flux de trésorerie.

Pour couvrir le risque d'intérêt sur l'emprunt en USD précité, qui a été remboursé en 2012, le Groupe avait contracté un Interest Rate Swap, combiné à un Cross Currency Swap destiné à couvrir le risque de change détaillé sous « Risque de change ». Cet Interest Rate Swap a été traité comme une couverture de flux de trésorerie et a fait l'objet, début décembre 2012, d'une cessation anticipée suite au remboursement de cet emprunt obligataire.

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 2013, il s'agit de contrats IRS d'un montant notionnel total de 35.000 k€ (2012 : 89.000 k€).

Les échéances des montants notionnels des instruments financiers se résument comme suit :

2013	en milliers d'euros	Non courant		
		Courant	2 ans	3 à 5 ans
		1 an au plus		
Interest Rate Swap				
<i>Non-couverture de flux de trésorerie</i>			35.000	
2012	en milliers d'euros	Courant	Non courant	
		1 an au plus	2 ans	3 à 5 ans
Interest Rate Swap				
<i>Couverture de flux de trésorerie</i>		11.057		
<i>Non-couverture de flux de trésorerie</i>		4.000		75.000
Contrats divers (Index Swap)				
<i>Non-couverture de flux de trésorerie</i>				10.000

Les justes valeurs à la date du bilan de ces instruments financiers se résument comme suit :

	2013		2012	
	Créance	Obligation	Créance	Obligation
en milliers d'euros				
Interest Rate Swap				
<i>Couverture de flux de trésorerie</i>				-287
<i>Non-couverture de flux de trésorerie</i>		-851	732	-1.550
Contrats divers (Cap/Floor, Floor Spread, Cap Rate, Index Swap)				
<i>Non-couverture de flux de trésorerie</i>			55	
	0	-851	787	-1.837

L'impact de l'évolution des valeurs de marché (avant impôts) de ces instruments financiers se résume comme suit :

2013	en milliers d'euros	Evolution valeurs de marché	Comptabilisées dans les fonds propres	Comptabilisées dans le compte de résultats
Interest Rate Swap				
<i>Couverture de flux de trésorerie</i>		287	287	
<i>Non-couverture de flux de trésorerie</i>		-34		-34
Contrats divers (Cap/Floor, Floor Spread, Cap Rate, Index Swap)				
<i>Non-couverture de flux de trésorerie</i>		-55		-55
		198	287	-89
2012	en milliers d'euros	Evolution valeurs de marché	Comptabilisées dans les fonds propres	Comptabilisées dans le compte de résultats
Cross Currency Interest Rate Swap				
<i>Currency Rate Swap - contrat à terme sur devise</i>		3.401		3.401
<i>Interest Rate Swap - couverture de flux de trésorerie</i>		-637	-637	
<i>Interest Rate Currency Swap - non-couverture de flux de trésorerie</i>		369		369
Interest Rate Swap				
<i>Couverture de flux de trésorerie</i>		533	533	
<i>Non-couverture de flux de trésorerie</i>		2.532		2.532
Contrats divers (Cap/Floor, Floor Spread, Cap Rate, Index Swap)				
<i>Non-couverture de flux de trésorerie</i>		304		304
		6.502	-104	6.606

Une différence de cours sur l'emprunt en USD est reprise au résultat pour un montant de - 3.401 k€.

Les modifications reprises dans le compte de résultats sont actées sous les résultats financiers.

Analyse de sensibilité aux taux d'intérêt

Compte tenu des contrats de couverture mentionnés plus haut, qui limitent le risque d'intérêt, il a été vérifié dans quelle mesure une hausse ou une baisse générale de 100 points de base appliquée dans une même mesure à toutes les durées influencerait la charge d'intérêt comptabilisée en 2013 des prêts encore en cours fin 2013.

Ce calcul révèle qu'une hausse générale de 100 points de base du taux sur les emprunts, appliquée dans une même mesure à toutes les durées, entraînerait une hausse de la charge d'intérêt 2013 de 5 k€, tandis qu'une baisse générale de 100 points de base du taux, appliquée dans une même mesure à toutes les durées, engendrerait une baisse de la charge d'intérêt 2013 de 5 k€. Ces modifications de la charge d'intérêt ne seraient pas influencées par les contrats de couverture des flux de trésorerie en cours.

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 2013.

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 17.

D. Risque de liquidité

Les échéances contractuelles des dettes financières se trouvent en Annexe 26.

L'endettement de RMG et les restrictions convenues dans les contrats de financement peuvent avoir une influence néfaste sur la situation de trésorerie de RMG. La rupture éventuelle de covenants peut donner lieu à l'exigibilité immédiate des crédits.

Le Groupe prévoit de respecter ses engagements par les flux de trésorerie opérationnels. En outre, le Groupe dispose de plusieurs lignes de crédit à court terme pour un montant total de 63.828 k€. Ces lignes de crédit créent une réserve supplémentaire de fonds de roulement. Il existe pour ces facilités de crédit aucune durée spécifique garantie par les prêteurs.

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 a+u sein d'un cash pool.

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

Lorsque nous analysons notre structure de capital, nous utilisons la même distinction dettes/fonds propres que celle appliquée dans nos comptes selon les IFRS.

F. Juste valeur

La valeur comptable et la juste valeur des actifs financiers et des passifs financiers s'élèvent à :

	en milliers d'euros	2013		2012		
		Annexe	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Actifs non courants						
Participations disponibles à la vente, prêts et cautions		16	4.515	4.515	5.512	5.512
Clients et autres créances		17	1.939	1.939	1.794	1.794
Actifs courants						
Clients et autres créances		17	165.678	165.678	168.163	168.163
Produits dérivés financiers			0	0	787	787
Placements de trésorerie		20	22.924	22.924	42.828	42.828
Trésorerie		20	27.954	27.954	35.684	35.684
Passifs non courants						
Dettes financières		26	-121.055	-113.508	-128.994	-121.747
Dettes commerciales		27	-1.264	-1.264	-2.184	-2.184
Autres dettes		27	-241	-241	-271	-271
Passifs courants						
Dettes financières		26	-6.136	-15.712	-19.053	-28.932
Dettes commerciales		27	-106.103	-106.103	-109.642	-109.642
Acomptes reçus		27	-46.509	-46.509	-49.744	-49.744
Autres dettes		27	-1.122	-1.122	-2.155	-2.155
Produits dérivés financiers			-1.121	-1.121	-1.974	-1.974
Intérêts à imputer		27	-1.342	-1.342	-1.526	-1.526

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 16 : 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 2013, les instruments financiers valorisés à la juste valeur sont :

	en milliers d'euros	31/12/2013	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Actifs valorisés à la juste valeur					
Placements de trésorerie		22.924		22.924	
Passifs valorisés à la juste valeur					
Instruments dérivés - contrats de change		-270		-270	
Interest Rate Swap - non-couverture de flux de trésorerie		-851		-851	

Au 31 décembre 2012, les instruments financiers valorisés à la juste valeur sont :

	en milliers d'euros	31/12/2012	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Actifs valorisés à la juste valeur					
Placements de trésorerie		42.828		42.828	
Interest Rate Swap - non-couverture de flux de trésorerie		732		732	
Index Swap - non-couverture de flux de trésorerie		55		55	
Passifs valorisés à la juste valeur					
Instruments dérivés - contrats de change		-137		-137	
Interest Rate Swap - couverture de flux de trésorerie		-287		-287	
Interest Rate Swap - non-couverture de flux de trésorerie		-1.550		-1.550	

L'hiérarchie à 3 niveaux pour l'évaluation de la juste valeur est :

- niveau 1 : prix cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou passifs identiques
- niveau 2 : des données autres que des prix cotés inclus dans le niveau 1 qui sont observables pour l'actif ou le passif, directement (c'est-à-dire le prix) ou indirectement (c'est-à-dire un dérivé du prix)
- niveau 3 : des données pour l'actif ou le passif qui ne sont pas basées sur des données de marché observables (données non observables)

Au cours de l'année 2013, il n'y avait pas de transferts entre niveaux.

Annexe 31 - Acquisitions de filiales

L'acquisition suivante, avec impact sur les comptes annuels consolidés, est intervenue en 2013 :

Le 20 mars 2013, Roularta Media Group a repris Euro DB SA (anciennement Coface Services Belgium SA) pour un montant fixe. Avec 25 ans d'expérience, Euro DB est un acteur très important sur le marché des informations commerciales. Sous la marque B-information, Euro DB fournit des informations commerciales actuelles et sur mesure dans 4 domaines : B-marketing, B-finance, B-legal et B-collection. Cette reprise s'inscrit parfaitement dans le cadre de la stratégie de Roularta Media Group visant à renforcer sa position sur le marché des informations commerciales. Par le biais de Trends Top, Roularta occupe déjà une position forte sur ce marché.

En 2012, Roularta Media Group a acquis 50% des actions de ActuaMedica SA, Roularta Media Group et Twice (une participation à 25% de Roularta Media Group) ont acquis 100% des actions de Studio Aperi Negotium SPRL (autrefois Lejaeghere) et Alphadistri SAS a acquis 100% des actions de Kijwjob SARL.

L'acquisition effectuée en 2013 a été actée selon la méthode de l'acquisition, conformément à la norme IFRS 3 *Regroupement d'entreprises* (version révisée).

La juste valeur des actifs et passifs des filiales acquises à la date d'acquisition et les montants payés sont présentés comme suit :

	en milliers d'euros	2013	2012
ACTIFS			
		TOTAL	TOTAL
Actifs non courants		2.416	2.344
Immobilisations incorporelles		2.077	2.004
Immobilisations corporelles		191	84
Participations disponibles à la vente, prêts et cautions		6	58
Actifs d'impôts différés		142	198
Actifs courants		3.867	6.160
Stocks			1.238
Clients et autres créances		2.075	3.642
Trésorerie et équivalents de trésorerie		1.610	1.106
Charges à reporter et produits acquis		182	174
Total de l'actif		6.283	8.504

en milliers d'euros	2013	2012
PASSIFS	TOTAL	TOTAL
Passifs non courants	1.368	1.058
Provisions	1.368	968
Dettes financières		73
Dettes commerciales		17
Passifs courants	2.196	5.627
Dettes financières		6
Dettes commerciales	873	1.886
Acomptes reçus		1.402
Avantages du personnel	270	393
Impôts		54
Autres dettes	234	1.624
Charges à imputer et produits à reporter	819	262
Total du passif	3.564	6.685
Total actif net acquis	2.719	1.819
Actif net acquis	2.719	1.819
Intérêts minoritaires		18
Prix d'acquisition payé / à payer en trésorerie et équivalents de trésorerie	2.719	1.837
Placements, trésorerie et équivalents de trésorerie acquis	-1.610	-1.106
Sortie de trésorerie nette	1.109	731

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

en milliers d'euros	Chiffre d'affaires de l'exercice	Résultat de l'exercice
- Euro DB	5.401	-675

Si cette participation avait été acquise le 1^{er} janvier 2013, le même montant aurait été comptabilisé pour le chiffre d'affaires et pour le résultat.

Annexe 32 - Cessions de filiales

Le 21 mars 2013, la participation de la Regionale Media Maatschappij dans Web Producties SA (50%) a été cédée. Cette entreprise a été reprise dans la consolidation 2012 suivant la méthode de consolidation proportionnelle.

Le 13 mai 2013, Medialaan SA a cédé sa participation (100%) dans Paratel SA. Les résultats à fin avril 2013 de cette société ont été repris dans la consolidation suivant la méthode de la consolidation proportionnelle, à concurrence d'un chiffre d'affaires de 1.811 k€ et un résultat de 56 k€.

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

La juste valeur des actifs et passifs des filiales abandonnées à la date de cession est présentée comme suit :

en milliers d'euros	2013	2012
ACTIFS		
Actifs non courants	851	0
Immobilisations incorporelles	120	
Goodwill	453	
Immobilisations corporelles	269	
Participations disponibles à la vente, prêts, cautions	9	
Actifs courants	1.772	0
Clients et autres créances	1.154	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	589	
Charges à reporter et produits acquis	29	
Total de l'actif	2.623	0
PASSIFS		
Passifs non courants	60	0
Provisions	47	
Avantages du personnel	5	
Passifs d'impôts différés	8	
Passifs courants	1.690	0
Dettes commerciales	547	
Avantages du personnel	187	
Impôts	36	
Autres dettes	915	
Charges à imputer et produits à reporter	5	
Total du passif	1.750	0
Total actif net abandonné	873	0
Profit (perte) sur vente participation	-98	
Prix de rachat reçu en liquidités	775	0
Placements, trésorerie et équivalents de trésorerie abandonnés	-589	
Entrée (sortie) de trésorerie nette	186	0

Annexe 33 - Participations dans des coentreprises

Une liste des coentreprises, comportant le nom, le pays d'origine et le pourcentage détenu, est reprise dans l'Annexe 37 des états financiers consolidés. Les coentreprises importantes du Groupe sont Medialaan SA (télévision commerciale nationale et radio), les magazines senior et les acquisitions en Allemagne de 2008.

La quote-part des coentreprises dans les actifs, les passifs, le chiffre d'affaires et le résultat net du Groupe est comme suit :

	en milliers d'euros	2013	2012
Actifs non courants		84.603	88.410
Actifs courants		113.581	120.610
Passifs non courants		17.820	19.039
Passifs courants		62.084	70.979
Quote-part dans le chiffre d'affaires		200.210	209.783
Quote-part dans le résultat net		14.985	16.576

Annexe 34 - Faits importants survenus après la clôture de l'exercice

Roularta Media Group, qui détient déjà une participation de 50% dans ActuaMedica SA, a conclu un accord avec son partenaire anglais UBM pour la reprise de toutes les actions ActuaMedica.

Roularta Business Leads SA, auparavant une joint-venture, sera détenue intégralement par Roularta Media Group à partir du 4 mars 2014.

Le 17 mars 2014, Roularta Media Group reprend les mensuels Tu bâtis, je rénove/Beter bouwen & verbouwen de la société d'édition Produpress.

Le 20 mars 2014, Medialaan et Telenet annoncent la conclusion d'un nouvel accord de coopération. Cet accord règle la distribution linéaire et non linéaire des chaînes et émissions de Medialaan par Telenet, et ce jusqu'à fin 2017, en plus de clôturer toutes les discussions concernant le passé.

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 35 - Honoraires du commissaire et des personnes liées au commissaire

Les honoraires du commissaire s'élèvent à 367 k€. Les honoraires du commissaire pour des missions de contrôle supplémentaires s'élèvent à 11 k€. Les honoraires des personnes auxquelles le commissaire est lié s'élèvent à 75 k€.

Annexe 36 - Information relative aux parties liées

2013	en milliers d'euros	Co-entreprises	Entreprises associées	Autres parties liées	Total
I. Actifs avec les parties liées		3.724	2.263	54	6.041
Créances courantes		3.724	2.263	54	6.041
Clients		2.610	1.708	54	4.372
Autres créances		1.114	555		1.669
II. Passifs avec les parties liées		2.738	703	715	4.156
Dettes financières		19	0	0	19
Autres dettes		19			19
Dettes		2.719	703	715	4.137
Fournisseurs		2.718	703	715	4.136
Autres dettes		1			1
III. Transactions entre parties liées					
Vente de biens		1.455			1.455
Prestations de services données		7.915	3.511	534	11.960
Prestations de services reçues (-)		-5.048	-2.481	-3.123	-10.652
Transferts suivant les conventions de financement		25	16		41
IV. Rémunération des principaux dirigeants (y compris administrateurs)					5.231
- dont avantages à court terme					4.893
- dont avantages postérieurs à l'emploi					184
- dont transactions dont le paiement est fondé sur des actions					154

2012	en milliers d'euros	Co-entreprises	Entreprises associées	Autres parties liées	Total
I. Actifs avec les parties liées		4.606	2.086	426	7.118
Participations disponibles à la vente, prêts et cautions		634	0	0	634
Prêts		634			634
Créances courantes		3.972	2.086	426	6.484
Clients		3.349	1.486	426	5.261
Autres créances		623	600		1.223
II. Passifs avec les parties liées		2.723	394	583	3.700
Dettes financières		19	0	0	19
Autres dettes		19			19
Dettes		2.704	394	583	3.681
Fournisseurs		2.701	394	583	3.678
Autres dettes		3			3

III. Transactions entre parties liées				
Vente de biens	1.569			1.569
Prestations de services données	9.033	3.720	721	13.474
Prestations de services reçues (-)	-5.705	-2.058	-2.850	-10.613
Transferts suivant les conventions de financement	-10	5		-5
IV. Rémunération des principaux dirigeants (y compris administrateurs)				
				5.078
- dont avantages à court terme				4.677
- dont avantages postérieurs à l'emploi				170
- dont transactions dont le paiement est fondé sur des actions				231

Le Groupe n'a ni actifs, ni obligations, ni transactions avec ses actionnaires NV Koinon, NV Cennini 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 coentreprises sont éliminés proportionnellement. La partie non éliminée est reprise sous cette rubrique.

Les actifs, les obligations et les transactions avec des entreprises associées 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 37.

Les autres parties associées sont des entreprises qui sont contrôlées par la direction et les cadres du Groupe et leur 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. Outre la réduction de valeur actée sur la partie non éliminée d'une créance sur une coentreprise faisant l'objet d'une consolidation proportionnelle (voir Annexe 16), il n'a pas été enregistré de moins-values.

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 37 - Structure du Groupe

La société mère ultime du Groupe est Roularta Media Group NV, Roeselare, Belgique. Au 31 décembre 2013, 71 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%
A NOUS PARIS SAS	Paris, France	100,00%
A NOUS PROVINCE SAS	Roubaix, France	100,00%
ALPHADISTRI SAS	Paris, France	100,00%
ANIMOTION SARL	Paris, France	100,00%
BELGIAN BUSINESS TELEVISION NV	Bruxelles, Belgique	100,00%
BIBLO-ROULARTA MEDICA NV	Schoten, Belgique	100,00%
CITY MAGAZINE ROULARTA D.O.O.	Belgrado, Serbie	100,00%
EURO DB SA	Louvain-la-Neuve, Belgique	100,00%
FORUM DE L'INVESTISSEMENT SA	Paris, France	100,00%
GROUPE EXPRESS-ROULARTA SA	Paris, France	100,00%
JOB RENCONTRES SA	Paris, France	100,00%
LE VIF MAGAZINE SA	Bruxelles, Belgique	100,00%
MESTNE REVIJE D.O.O.	Ljubljana, Slovénie	100,00%
NEW BIZZ PARTNERS NV	Roeselare, Belgique	100,00%
PRESS NEWS NV	Roeselare, Belgique	100,00%
REGIE DE WEEKKRANT NV	Roeselare, Belgique	100,00%
ROULARTA IT-SOLUTIONS NV	Roeselare, Belgique	100,00%
ROULARTA MANAGEMENT NV	Roeselare, Belgique	100,00%
ROULARTA MEDIA FRANCE SA	Paris, France	100,00%
ROULARTA MEDIA NEDERLAND BV	Breda, Pays-Bas	100,00%
ROULARTA PUBLISHING NV	Bruxelles, Belgique	100,00%
STUDIO PRESS SAS	Paris, France	100,00%
TECHNOLOGUES CULTURELS SAS	Paris, 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%
WEST-VLAAMSE MEDIA GROEP NV	Roeselare, Belgique	100,00%
JOURNÉE DECOUVERTE ENTREPRISES ASBL	Dison, Belgique	81,25%
STUDIO APRI NEGOTIUM BVBA (autrefois LEJAEGERE)	Gentbrugge, Belgique	81,25%
OPEN BEDRIJVEN VZW	Gentbrugge, Belgique	81,25%
DE STREEKKRANT-DE WEEKKRANTGROEP NV	Roeselare, Belgique	80,00%
ROULARTA PRINTING NV	Roeselare, Belgique	77,41%
VOGUE TRADING VIDEO NV	Roeselare, Belgique	74,67%
L'EXPRESS VENTURES SAS	Paris, France	68,50%
PRÉLUDE ET FUGUE SARL	Paris, France	51,00%
ZEEUWS VLAAMS MEDIABEDRIJF BV	Terneuzen, Pays-Bas	40,80%

2. Entreprises consolidées proportionnellement

ACTUAMEDICA NV	Roeselare, Belgique	50,00%
AVENTIN IMMOBILIER SCI	Paris, France	50,00%
BAYARD MEDIA GMBH & CO KG	Augsburg, Allemagne	50,00%
BAYARD MEDIA VERWALTUNGS GMBH	Augsburg, Allemagne	50,00%
BELGOMEDIA SA	Verviers, Belgique	50,00%
CTR MEDIA SA	Evere, Belgique	50,00%
DE WOONKIJKER NV	Antwerpen, Belgique	50,00%
HIMALAYA NV	Zaventem, Belgique	50,00%
IDÉAT ÉDITIONS SA	Paris, France	50,00%
J.M. SAILER GESCHAFTSFUHRUNGS GMBH	Nurnberg, Allemagne	50,00%
J.M. SAILER VERLAG GMBH	Nurnberg, Allemagne	50,00%
JOEfm NV	Vilvoorde, Belgique	50,00%
MEDIA AD INFINITUM NV	Vilvoorde, Belgique	50,00%
PRESS PARTNERS BV	Baarn, Pays-Bas	50,00%
REGIONALE MEDIA MAATSCHAPPIJ NV	Roeselare, Belgique	50,00%
ROULARTA BUSINESS LEADS NV	Roeselare, Belgique	50,00%
SENIOR PUBLICATIONS DEUTSCHLAND GMBH & CO KG	Cologne, Allemagne	50,00%
SENIOR PUBLICATIONS NEDERLAND BV	Baarn, Pays-Bas	50,00%
SENIOR PUBLICATIONS SA	Bruxelles, Belgique	50,00%
SENIOR PUBLICATIONS VERWALTUNGS GMBH	Cologne, Allemagne	50,00%
STIEVIE NV	Vilvoorde, Belgique	50,00%
TVBASTARDS NV	Boortmeerbeek, Belgique	50,00%
VERLAG DEUTSCHER TIERSCHUTZ-DIENST GMBH	Nurnberg, Allemagne	50,00%
MEDIALAAN NV (autrefois VLAAMSE MEDIA MAATSCHAPPIJ)	Vilvoorde, Belgique	50,00%
VOIX DU NORD L'ÉTUDIANT SA	Lille, France	50,00%
REGIONALE TV MEDIA NV	Zellik, Belgique	33,33%
50+ BEURS & FESTIVAL BV	Arnhem, Pays-Bas	25,00%
LIVING & MORE VERLAG GMBH	Augsburg, Allemagne	25,00%

3. Entreprises mises en équivalence

CLICK YOUR CAR NV	Le Roeulx, Belgique	35,74%
YELLOWBRICK NV	Schaarbeek, Belgique	35,00%
PROXISTORE SA	Bruxelles, Belgique	31,43%
REPROPRESS CVBA	Bruxelles, Belgique	30,51%
PARTENAIRE DÉVELOPPEMENT SARL	Lyon, France	25,00%
TWICE ENTERTAINMENT BVBA	Roeselare, Belgique	25,00%
FEBELMA REGIE CVBA	Bruxelles, Belgique	23,35%
MEDIAPLUS BV	Bussum, Pays-Bas	12,50%

4. Entreprises d'importance négligeable qui ne sont pas comprises dans les états financiers consolidés

EUROCASINO SA - en liquidation	Bruxelles, Belgique	19,00%
TWICE TECHNICS BVBA	Roeselare, Belgique	18,75%

Au cours de l'exercice 2013, les changements suivants sont intervenus dans le Groupe :**Nouvelles participations :**

- 100% en Euro DB, acquisition le 20 mars 2013.
- 35% en Yellowbrick NV, constitution le 24 mai 2013.
- 50% en Stievie NV, via Medialaan NV, constitution le 4 juillet 2013.
- 31,43% en Proxistore SA, augmentation du capital le 9 août 2013.
- 35,74% en Click Your Car NV, acquisition le 1^{er} août 2013, via CTR Media NV.

Augmentation de la participation sans changement de méthode de consolidation :

- Reproress : devient 30,51% au lieu de 31,92%.

Participations vendues :

- Web Producties NV (par Regionale Media Maatschappij) depuis le 21 mars 2013.
- Paratel NV (par Medialaan) depuis le 13 mai 2013.
- Nieuwe Uitgevers BV (par Senior Publications Nederland) depuis le 19 décembre 2013.

Participations liquidées et fusionnées :

- First Media NV : mise en liquidation, liquidation clôturée le 27 décembre 2013.
- Kiwijob SARL : fusionné avec Alphadistri SAS (« dissolution sans liquidation par l'associé unique ») le 28 avril 2013.
- Mplus Group NV : liquidé le 20 décembre 2013.

Rapport du commissaire

Rapport du commissaire à l'assemblée générale
sur les états financiers consolidés clôturés le 31 décembre 2013

Le texte original de ce rapport est en néerlandais

Aux actionnaires

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 2013, le compte de résultats consolidé, l'état du résultat global consolidé, l'état des variations des 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 NV (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 852.067 (000) EUR et la perte consolidée (part du Groupe) de l'exercice s'élève à 57.909 (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). 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 circonstances, 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 NV donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2013, 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.

Paragraphe d'observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons l'attention sur l'Annexe 13 des états financiers consolidés. Cette annexe décrit la sensibilité importante des business plans et des projections utilisées pour les tests concernant la valeur recouvrable du goodwill et des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée. Les unités génératrices de trésorerie « News France », « Lifestyle France » et « Business France » restent les plus sensibles.

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.

Kortrijk, le 14 avril 2014

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

Représentée par
Frank Verhaegen
Kurt Dehoorne

Comptes annuels statutaires

Comptes annuels statutaires abrégés

Les pages suivantes sont extraites des comptes annuels statutaires de Roularta Media Group NV, 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 NV 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/info-investisseurs.

Le rapport du commissaire ne stipule pas de réserves et précise que les comptes annuels statutaires de Roularta Media Group NV, pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2013, donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la société, conformément au référentiel comptable applicable en Belgique.

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 20 mai 2014, ont été approuvés par le conseil d'administration du 21 mars 2014.

Affectation du résultat

La perte de l'exercice 2013 à affecter s'élève à 63.109.256,77 euros, par rapport à une perte à affecter de 60.918.742,93 euros pour l'exercice 2012. Le bénéfice reporté de l'exercice précédent s'élève à 2.525,88 euros. Par conséquent, la perte à affecter s'élève à 63.106.730,89 euros.

Le conseil d'administration propose à l'assemblée générale de ne pas distribuer de dividende pour l'exercice 2013.

Par conséquent on propose d'affecter le résultat comme suit :

- Prélèvement sur les réserves de 34.583.967,50 euros
- Perte à reporter de 28.522.763,39 euros

Comptes annuels statutaires

Compte de résultats statutaire abrégé	en milliers d'euros	2013	2012
Ventes et prestations		254.865	277.522
Coût des ventes et des prestations		-255.212	-274.375
Perte / bénéfice d'exploitation		-347	3.147
Produits financiers		18.586	18.786
Charges financières		-8.630	-15.820
Bénéfice courant avant impôts		9.609	6.113
Produits exceptionnels		375	54
Charges exceptionnelles		-73.098	-67.091
Perte / bénéfice de l'exercice avant impôts		-63.114	-60.924
Prélèvements sur les impôts différés		12	13
Impôts sur le résultat		-31	-31
Perte / bénéfice de l'exercice		-63.133	-60.942
Prélèvements sur les réserves immunisées		24	23
Perte / bénéfice de l'exercice à affecter		-63.109	-60.919

Affectations et prélèvements	en milliers d'euros	2013	2012
Perte / bénéfice à affecter		-63.107	-60.914
Perte / bénéfice de l'exercice à affecter		-63.109	-60.919
Bénéfice reporté de l'exercice précédent		2	5
Prélèvements sur les capitaux propres		34.584	60.916
Sur les réserves		34.584	60.916
Affectations aux capitaux propres		0	0
A la réserve légale		0	0
Aux autres réserves		0	0
Résultat à reporter		28.523	-2
Perte / bénéfice à reporter		-28.523	2
Bénéfice à distribuer		0	0
Rémunération du capital		0	0

Bilan statutaire abrégé après affectation du résultat

ACTIF	en milliers d'euros	2013	2012
Actifs immobilisés		368.235	437.562
Frais d'établissement		0	43
Immobilisations incorporelles		4.884	5.441
Immobilisations corporelles		13.667	14.463
Immobilisations financières		349.684	417.615
Actifs circulants		142.643	141.097
Créances à plus d'un an		0	0
Stocks et commandes en cours d'exécution		382	683
Créances à un an au plus		69.277	64.886
Placements de trésorerie		28.085	47.831
Valeurs disponibles		41.527	24.726
Comptes de régularisation		3.372	2.971
Total de l'actif		510.878	578.659

PASSIF	en milliers d'euros	2013	2012
Capitaux propres		198.877	262.010
Capital		203.225	203.225
Primes d'émission		304	304
Réserve légale		15.370	15.370
Réserves indisponibles		7.085	6.789
Réserves immunisées		1.416	1.440
Réserves disponibles		0	34.880
Perte / bénéfice reporté(e)		-28.523	2
Subsides en capital		0	0
Provisions et impôts différés		1.692	2.245
Dettes		310.309	314.404
Dettes à plus d'un an		168.254	171.168
Dettes à un an au plus		138.499	139.771
Comptes de régularisation		3.556	3.465
Total du passif		510.878	578.659

Lecteurs | diffusion | visiteurs

Belgique

Krant van West-Vlaanderen :
393.800 lecteurs CIM,
diffusion 75.879 exempl.

Belgique Magazines d'actualité

Knack :
489.700 lecteurs CIM,
diffusion 107.303 exempl.
Le Vif/L'Express :
401.100 lecteurs CIM,
diffusion 66.630 exempl.
Knack Weekend :
402.700 lecteurs CIM,
diffusion 107.303 exempl.
Le Vif Weekend :
252.200 lecteurs CIM,
diffusion 66.630 exempl.
Knack Focus :
286.200 lecteurs CIM,
diffusion 107.303 exempl.
Focus Vif :
145.200 lecteurs CIM,
diffusion 66.630 exempl.

Belgique Magazine d'affaires et d'actualité

Trends-Tendances :
178.800 lecteurs CIM,
diffusion 41.474 exempl.

Belgique Magazine sportif

Sport/Foot Magazine :
570.500 lecteurs CIM,
diffusion 47.823 exempl.

Magazines pour seniors

Plus Belgique :
381.300 lecteurs CIM,
diffusion 111.828 exempl.
Plus Pays-Bas :
1.023.168 lecteurs,
diffusion 272.136 exempl.
Plus Allemagne :
diffusion 250.000 exempl.

Belgique Magazines people

Royals :
152.100 lecteurs CIM,
diffusion 25.447 exempl.
Télépro :
420.300 lecteurs CIM,
diffusion 121.540 exempl.

Belgique Magazines lifestyle

Nest :
490.900 lecteurs CIM,
diffusion 126.883 exempl.
Je vais Construire & Rénover :
181.800 lecteurs CIM,
diffusion 15.180 exempl.
Grande :
150.200 lecteurs CIM,
diffusion 10.185 exempl.
Bodytalk :
diffusion 173.479 exempl.

Belgique Roularta B to B

Le Journal du médecin/Artsenkrant :
diffusion 22.397 exempl.
Industrie :
27.900 lecteurs CIM,
diffusion 23.863 exempl.
Data News :
45.200 lecteurs CIM,
diffusion 17.938 exempl.
Nouvelles Graphiques :
diffusion 5.200 exempl.

Belgique Médias d'information locaux

De Streekkrant/De Weekkrant :
2.807.200 lecteurs CIM,
diffusion 2.539.845 exempl.
De Zondag :
1.554.800 lecteurs CIM,
diffusion 584.540 exempl.

Belgique City Magazine

Steps City Magazine :
572.000 lecteurs CIM,
diffusion 693.014 exempl.

France City Magazines

A nous Paris :
diffusion 270.000 exempl.
A nous Lille :
diffusion 40.000 exempl.
A nous Lyon :
diffusion 40.000 exempl.
A nous Marseille :
diffusion 40.000 exempl.

Serbie City Magazine

City Magazine :
diffusion 70.000 exempl.

Slovénie City Magazine

City Magazine :
diffusion 70.000 exempl.

France Magazine d'actualité L'Express

L'Express :
2.078.000 lecteurs,
diffusion 420.255 exempl.
L'Express Styles :
975.000 lecteurs,
diffusion 420.255 exempl.

France Magazine people

Point de Vue :
799.000 lecteurs,
diffusion 174.532 exempl.

France Magazines d'affaires

L'Expansion :
513.000 lecteurs,
diffusion 135.174 exempl.
Mieux Vivre Votre Argent :
1.009.000 lecteurs,
diffusion 204.557 exempl.

France Magazines lifestyle

Côté Est :
474.000 lecteurs,
diffusion 39.423 exempl.
Côté Sud :
1.073.000 lecteurs,
diffusion 90.037 exempl.
Côté Ouest :
866.000 lecteurs,
diffusion 69.712 exempl.
Côté Paris :
diffusion 40.305 exempl.
Maison Française Magazine :
chiffres pas encore disponibles
IDEAT :
diffusion 75.869 exempl.

France Magazines culturels

Studio Ciné Live :
713.000 lecteurs,
diffusion 63.882 exempl.
Lire :
diffusion 57.216 exempl.
Classica :
diffusion 24.168 exempl.

Belgique Sites Web

Knack.be/Levif.be site Web :
3.896.897 visiteurs uniques par mois (31.024.672 pages consultées)
Knack.be/Levif.be News :
2.165.737 visiteurs uniques par mois (13.511.790 pages consultées)
Trends.be :
1.236.373 visiteurs uniques par mois (7.401.634 pages consultées)
Weekend.be :
543.542 visiteurs uniques par mois (5.018.440 pages consultées)
Datanews.be :
281.055 visiteurs uniques par mois (988.714 pages consultées)
Plusmagazine.be :
219.429 visiteurs uniques par mois (903.830 pages consultées)
KW.be :
410.475 visiteurs uniques par mois (3.200.255 pages consultées)
Vlan.be :
1.287.288 visiteurs uniques par mois (23.756.229 pages consultées)

France Sites Web

L'Express.fr :
6.875.000 visiteurs uniques par mois
Cotemaison.fr :
1.035.000 visiteurs uniques par mois
L'Etudiant.fr :
2.418.000 visiteurs uniques par mois

Siège principal RMG

Meiboomlaan 33, 8800 Roeselare



Brussels Media Centre

(la rédaction) Rue de la Fusée 50, 1130 Bruxelles



Roularta Media

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



Medialaan

Medialaan 1, 1800 Vilvoorde

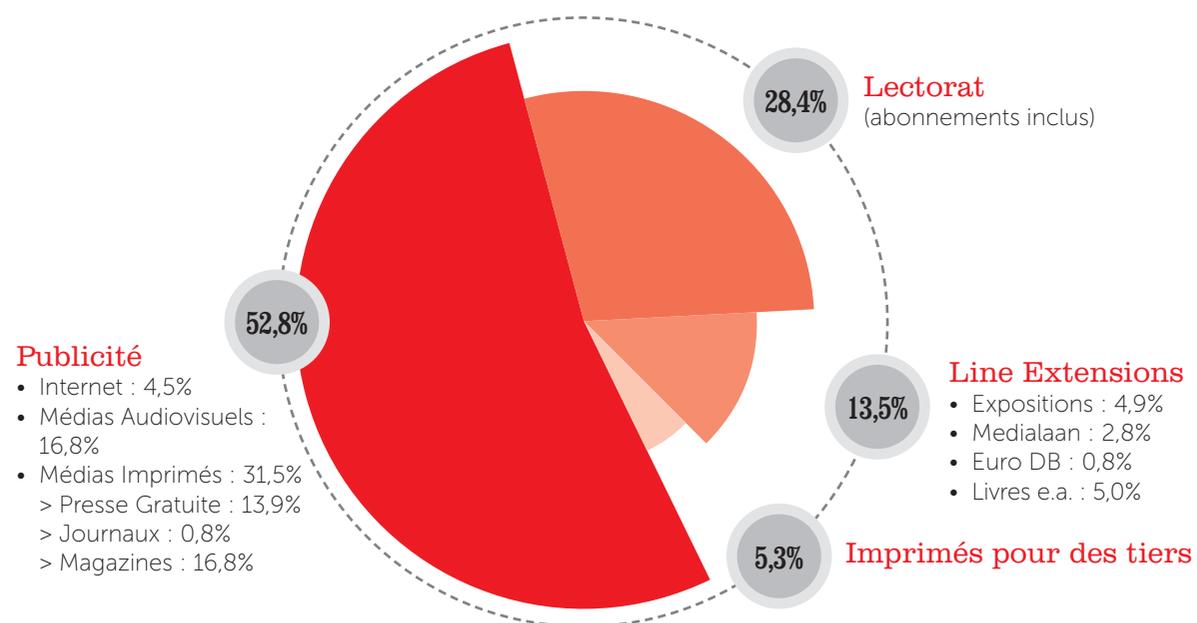
FRANCE



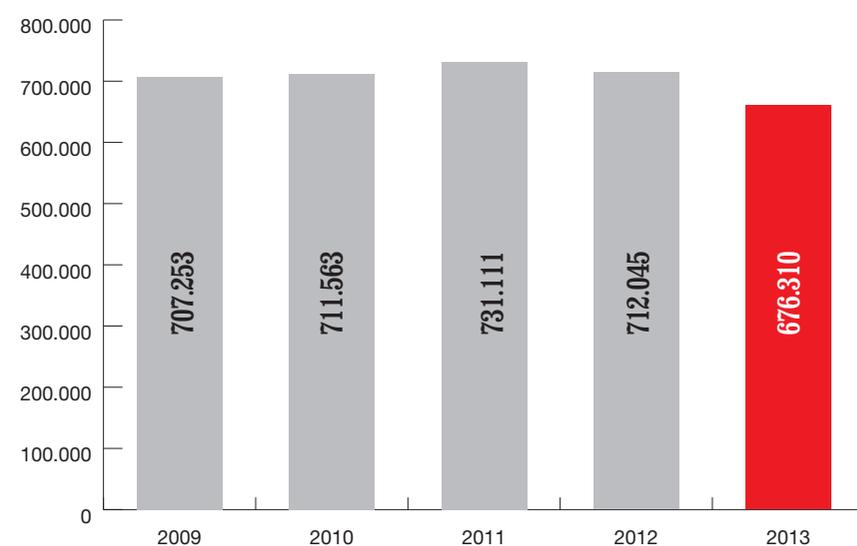
Groupe Express-Roularta

29, rue de Châteaudun, 75308 Paris

Analyse du chiffre d'affaires 2013



Chiffre d'affaires en milliers d'euros (5 ans)



Chiffres-clés consolidés

Compte de résultats	en millions d'euros	2011	2012	2013	Evolution
Chiffre d'affaires		731	712	676	-5,0%
EBITDA ⁽¹⁾		62	37	34	-8,0%
	<i>EBITDA - marge</i>	8,5%	5,2%	5,0%	
REBITDA ⁽²⁾		70	47	43	-9,0%
	<i>REBITDA - marge</i>	9,6%	6,6%	6,3%	
EBIT ⁽³⁾		35	6	-49	-984,3%
	<i>EBIT - marge</i>	4,7%	0,8%	-7,3%	
REBIT ⁽⁴⁾		54	28	27	-1,3%
	<i>REBIT - marge</i>	7,4%	3,9%	4,1%	
Charges financières nettes		-8	-9	-7	-16,5%
Résultat opérationnel après charges financières nettes		27	-3	-57	
Impôts sur le résultat		-12	1	-2	
Entreprises mises en équivalence		0	0	0	
Résultat net des entreprises consolidées		15	-2	-59	
Attribuable aux intérêts minoritaires		0	0	-1	
Attribuable aux actionnaires de RMG		14	-2	-58	
	<i>Résultat net attribuable aux actionnaires de RMG - marge</i>	2,0%	-0,2%	-8,6%	
Résultat net courant des entreprises consolidées		31	16	10	-41,0%
	<i>Résultat net courant des entreprises consolidées - marge</i>	4,2%	2,3%	1,4%	

Bilan	en millions d'euros	2011	2012	2013	Evolution
Actifs non courants		617	605	550	-9,1%
Actifs courants		295	334	302	-9,5%
Total du bilan		912	938	852	-9,2%
Capitaux propres - part du Groupe		351	345	287	-16,7%
Capitaux propres - intérêts minoritaires		13	12	11	-6,9%
Passifs		548	581	554	-4,8%
Liquidité ⁽⁵⁾		1,0	1,1	1,1	+0,0%
Solvabilité ⁽⁶⁾		39,9%	38,0%	35,0%	-7,9%
Dette financière nette		89	70	76	+9,7%
Gearing ⁽⁷⁾		24,5%	19,5%	25,6%	+31,3%

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

(2) REBITDA = cash-flow opérationnel courant = EBITDA + frais de restructuration et frais uniques.

(3) EBIT = résultat opérationnel.

(4) REBIT = résultat opérationnel courant = EBIT + frais de restructuration et frais, amortissements, dépréciations et provisions uniques.

(5) Liquidité = actifs courants / passifs courants.

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

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

Calendrier financier

Assemblée Générale 2013

Déclaration intermédiaire premier trimestre 2014

Communiqué des résultats semestriels 2014

Déclaration intermédiaire troisième trimestre 2014

Communiqué des résultats annuels 2014

Assemblée Générale 2014

20 mai 2014

12 mai 2014

25 août 2014

17 novembre 2014

9 mars 2015

19 mai 2015

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

Jan Staelens

+32 51 26 63 26

+32 51 26 66 27

jan.staelens@roularta.be