

# ROULARTA NEW-LOOK

**2015** LE MAGAZINE DU  
RAPPORT ANNUEL

---

Roularta  
MediaGroup 

**2015** LE MAGAZINE DU  
RAPPORT ANNUEL

---

Roularta   
MediaGroup

# FUTUR ANTÉRIEUR

Cette année encore, le rapport annuel de Roularta Media Group est accompagné d'un magazine. Cela nous semble la logique même, car nous sommes d'avis qu'une entreprise ne se présente pas uniquement par des chiffres et des résultats. Et après tout, réaliser des magazines est une des principales activités de Roularta. Des activités qui au demeurant ne cessent de s'étendre, puisque notre société a le grand avantage d'être active sur de nombreux terrains différents. Avec toujours la même qualité. Que ce soit sur le plan régional ou national, cette polyvalence se traduit en un large mix multimédia : print, online, TV, radio, vidéo, recherche, gestion de données, événements, produits dérivés...

Nous vous présentons dans ce magazine dix-huit interviews croisées avec des collaborateurs de Roularta. Dix-huit duos composés avec soin, qui expliquent leur quotidien professionnel, parlent de leurs tâches et de leurs objectifs, et de la façon dont ils s'efforcent de les réaliser. Ensemble, c'est l'ADN de Roularta Media Group qu'ils dévoilent.

Réaliser un magazine à joindre à un rapport annuel est un exercice qui représente un véritable « grand écart temporel ». En effet, le rapport concerne 2015 alors qu'à l'heure où vous le lirez, nous serons déjà presque à mi-chemin de 2016. Le temps ne s'est pas figé au 31 décembre 2015, et nous n'avons pas voulu le figer dans le magazine non plus. C'est la raison pour laquelle nous avons donc demandé à nos dix-huit duos, en partant de cette rétrospective de 2015, de surtout porter un regard sur 2016. Car ce qui compte le plus du passé, c'est ce que nous en apprenons pour l'avenir.

Dix-huit interviews croisées, cela fait donc 36 personnes. Or Roularta, c'est plus de 2200 collaborateurs, et nous voulions aussi les mettre à l'honneur dans ce magazine. Peut-être pas tous, mais au moins un nombre représentatif. Vous les découvrirez en photos dans les pages suivantes. Nous leur avons demandé de ne rien faire de spécial pour ces photos, juste d'être naturels et de faire « comme d'habitude ». Et ce que reflètent ces photos, c'est ça, le véritable esprit de Roularta.



## COLOPHON

---

**ROULARTA NEW-LOOK**  
**LE MAGAZINE DU RAPPORT ANNUEL 2015**  
EST UN CONCEPT ET UNE ÉDITION DE  
ROULARTA CUSTOM MEDIA

---

**SALES DIRECTOR ROULARTA CUSTOM MEDIA** KRIS DEWITTE  
**CONCEPT, RÉDACTEUR EN CHEF, COORDINATION** BEN HERREMANS  
**ART DIRECTOR** STEFANIE DEMUZERE  
**TEXTES** DIRK REMMERIE (XPAIR)  
**RÉDACTION DÉFINITIVE** GERDA WAEYAERT  
**PHOTOGRAPHIE** THOMAS DE BOEVER  
**IMPRIMERIE** ROULARTA PRINTING  
**ÉDITEUR RESPONSABLE** SOPHIE VAN ISEGHEM

---

**DROITS** AUCUN ÉLÉMENT DE CETTE ÉDITION NE PEUT ÊTRE COPIÉ ET/OU PUBLIÉ PAR IMPRESSION, PHOTOCOPIE, MICROFILM OU TOUT AUTRE PROCÉDÉ QUE CE SOIT, SANS L'AUTORISATION PRÉALABLE ÉCRITE DE L'ÉDITEUR.

# SOMMAIRE



**06 Rik De Nolf & Xavier Bouckaert**  
Nous voyons plus loin que le bout de notre nez

## ROULERS

- 16 Luk Wynants & Eveline Haeck**  
L'agence pour les commerces locaux
- 22 Kris Van Peteghem & Evelien Devisch**  
Tout commence par un site qui accroche
- 26 Stefaan Vermeersch & Jan Gheysen**  
Nous sommes là les premiers et restons les derniers
- 30 Geert Lambrecht & Kathleen Beucarne**  
Un plus pour le lecteur
- 34 Greet Denoo & Kris Dewitte**  
Nous créons du contenu pertinent
- 40 William Metsu & Peter Leroy**  
Le papier, plus vivant que jamais
- 46 William De Nolf & Erwin Danis**  
Une histoire sans fin
- 50 Peter Thiers & Frank Minne**  
Des (big) data aux infos utilisables
- 56 Jan Cattrysse & Willem Vandenameele**  
Pas un jour sans changement

## BMC

- 62 Jos Grobben & Amid Faljaoui**  
Notre business ? Acheter du temps
- 70 Simon Demeulemeester & Saskia Cuperus**  
Grandir, sans mettre la barre plus bas
- 74 Ann Debaere & Michael Nevejan**  
Des événements qui font mouche
- 80 Guido Van Hoeck & Michèle Veys**  
Plus qu'un facelift
- 84 Burt Riské & Pascal Flisch**  
Le savoir est une chose précieuse

## ZELLIK

- 92 Philippe Belpaire & Inge Claerhout**  
Les annonceurs veulent de belles histoires

## MEDIALAAN

- 100 Alex Coene & Rik Deman**  
De l'oxygène pour les chaînes TV
- 110 Peter Bossaert & Erwin Deckers**  
Nous ne sommes plus un télédiffuseur classique
- 116 LES MARQUES ROULARTA**

RIK DE NOLF



XAVIER BOUCKAERT

# NOUS VOYONS PLUS LOIN QUE LE BOUT DE NOTRE NEZ

Si on veut construire quelque chose de solide pour l'avenir, il est toujours bon d'avoir de bonnes bases posées par le passé. 2015 a été une année charnière pour Roularta. Après 35 ans à la tête du Groupe, le CEO Rik De Nolf a transmis le flambeau à son gendre, Xavier Bouckaert, et donc à la troisième génération depuis la création de la maison d'édition/imprimerie en 1954. Mais « Monsieur Rik » ne serait pas « Monsieur Rik » s'il quittait tout à fait l'entreprise familiale. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, il occupe donc le poste de président du conseil d'administration du groupe média.



XAVIER BOUCKAERT ET RIK DE NOLF.

**Quels sont les fondements sur lesquels Roularta pourra continuer à construire ces prochaines années ?**

**RIK DE NOLF :** « Nous avons créé de grandes marques, avec lesquelles il y a beaucoup de choses à faire. Nous avons toujours été très attentifs à bien entretenir la qualité de nos marques news. Elles ont beau avoir un âge respectable (certaines datent des années 1970), elles n'ont jamais vieilli. Nous avons aussi veillé à diversifier les médias, et sommes désormais un leader dominant sur différents marchés.

Avec De Streekkrant et De Zondag qui sont de loin les plus gros journaux du pays, et Steps qui est de loin le plus gros magazine du pays, Roularta a lancé le 'média local' flamand.

Nous avons aussi créé les 'news magazines' belges Knack, Trends et Sport/Voetbalmagazine pour la Flandre, et Le Vif/L'Express, Trends-Tendances et Sport/Foot Magazine pour la Belgique francophone.

Nous avons également lancé une série de magazines de niche, comme Plus Magazine qui cible les seniors de Belgique, des Pays-Bas et d'Allemagne. Nous éditons en outre plusieurs mensuels (créations propres ou reprises), des titres professionnels (via des reprises) et des newsletters.

Nous avons participé au lancement des premières initiatives radio et télévision en Flandre, et possédons aujourd'hui 50% de MEDIALAAN. »

**Difficile quand même de comparer les titres d'hier et les marques d'aujourd'hui ?**

**RDN :** « Le Vif/L'Express et Knack, Trends-Tendances et Trends, Sport/Foot Magazine et Sport/Voetbalmagazine, nos news magazines, commencent en effet à être de plus en plus exploités en tant que marques. Le lecteur reçoit plus de service, plus d'extras, mais la base reste la même : un public d'abonnés fidèles. Aujourd'hui, le mot 'abonnement' semble être à la mode, des gourous du marketing viennent nous expliquer combien il est important de faire des abonnements, alors que cela fait déjà 40 ans que nous le faisons. 90% de nos clients sont des abonnés fidèles. Pour nous, les abonnés ont une valeur inestimable. Ils attendent naturellement chaque année un peu plus de nous, et comptent sur de nouvelles initiatives de notre part. Ils trouvent en partie

réponse à leur demande dans nos produits dérivés. L'essentiel reste évidemment que les lecteurs soient toujours satisfaits de ce que livrent nos rédactions : le pack d'informations. Je pense que cela fait déjà 30 ans que nous avons fait le bon choix, en ne nous limitant pas à un magazine mais en optant résolument pour un pack d'informations dans lequel le lifestyle et le divertissement, par exemple, reçoivent le même traitement de qualité. Les différents genres journalistiques cohabitent, sans aucune hiérarchie. Notre offre diversifiée répond à la diversité de nos lecteurs. »

**2015 A ÉTÉ LA PREMIÈRE ANNÉE OÙ NOUS N'AVONS PLUS REULÉ. NOUS ALLONS À NOUVEAU VERS PLUS DE STABILITÉ**

**DE « RÉGIE PUBLICITAIRE » À « FABRIQUE À IDÉES »**

**Des décisions importantes ont été prises ces dernières années. Des investissements ont été faits, ou pas. Qu'en pensez-vous aujourd'hui ?**

**RDN :** « Il n'y a qu'une seule décision que nous ne prendrions plus si nous pouvions revenir en arrière : la reprise du Groupe Express-Expansion en France. Mais cette reprise nous a aussi enseigné des choses. Au fil de ces années, nous avons développé une imprimerie très moderne pour pouvoir assumer cette énorme capacité. Il est évident que nous aurions mieux fait de faire ce même investissement dans un autre pays, mais ce n'est pas un drame non plus. Nous l'avons bien digéré. Globalement, cela a permis de créer une plate-forme très saine et orientée sur l'avenir. »

**Cette tendance à la baisse des rentrées publicitaires est-elle en train de s'aplanir ?**

**RDN :** « 2015 a été la première année où nous n'avons plus reculé, sauf en France. Nous savons que le pire est passé. Nous n'en sommes pas encore à une croissance de 10 ou 15% comme avant, mais nous allons vers plus de stabilité. »

**2015, une année charnière sur ce plan ?**

**XAVIER BOUCKAERT :** « Tout en sachant que

ce ne sera plus jamais comme avant, nous devons être actifs sur toutes les plateformes et proposer d'autres choses aux annonceurs. Notre business est devenu multimédia, avec le print, l'online, la TV, la radio, les vidéos et les événements. Nous devons travailler sur mesure pour nos clients et réfléchir avec eux à la meilleure façon d'aborder chaque campagne. C'est une grande différence avec avant, quand le fax croulait sous les bons de commande, une époque que je n'ai personnellement pas connue. Maintenant, il faut faire beaucoup plus d'efforts pour décrocher un même budget. Les budgets marketing des gros clients sont toujours énormes, mais ils sont plus ventilés sur différents acteurs et médias. Avoir plusieurs médias en maison est un des grands atouts de Roularta, et au final aussi de nos clients. Les acteurs qui ne font que de l'online ou du print ne peuvent pas proposer une large palette de solutions à leurs clients. »

**RDN :** « Toute notre régie publicitaire est en fait devenue une 'fabrique à idées' qui réagit rapidement aux nouveaux défis et opportunités. »

**XB :** « Le rôle de nos account managers est de plus en plus stratégique. Ils doivent réfléchir avec le client : vers quel groupe cible celui-ci doit-il communiquer plus, ou communiquer moins, et comment ? Ils doivent faire une analyse, connaître à fond le marché du client et donner des conseils compétents. »

**RDN :** « Nos collaborateurs ont entre-temps bien assimilé cette nouvelle façon de travailler. Tout le monde sait par exemple qu'une enquête peut déboucher sur une histoire dans nos magazines. Nous pouvons la promouvoir online et sur Canal Z, les gens peuvent s'inscrire... Nous voyons plus loin que le bout de notre nez. »

**XB :** « Et c'est important pour pouvoir proposer le mix média idéal, avec le plus grand return

on investment. Le ROI est devenu beaucoup plus important avec la progression des médias digitaux. Mesurer et savoir, c'est très important. Nos équipes de vente ont acquis de l'expérience dans les médias digitaux et la mesure des résultats, et peuvent dès lors aider nos clients à faire des choix fondés et suivre ceux-ci de très près. »

**RDN :** « Les annonceurs redécouvrent aussi tout ce qu'on peut faire avec une campagne, par exemple en publiant quelques doubles pages dans un de nos magazines. »

**XB :** « Nos résultats à ce niveau sont très convaincants. L'attachement des lecteurs à

### NOUS AVONS CRÉÉ DE GRANDES MARQUES, AVEC LESQUELLES IL Y A BEAUCOUP DE CHOSSES À FAIRE. ET NOS MARQUES N'ONT JAMAIS VRAIMENT VIEILLI

leur magazine est énorme. Le prix permet aux annonceurs de toucher des acheteurs potentiels très engagés. Et une annonce imprimée, ça ne dérange pas, à l'inverse des pop-ups. »

**RDN :** « Susciter l'échange, donner l'exemple, voilà pourquoi nous publions les *Marketing Success Stories* dans Trends-Tendances. Dans ces 'histoires', nous visitons les coulisses de campagnes sur lesquelles Roularta a collaboré de près avec le client, et dont tout le monde est fier du résultat final. »

**UN CADEAU POUR LE NOUVEAU CEO**  
*Roularta va-t-il développer une nouvelle stratégie avec son nouveau CEO ? Allez-vous beaucoup changer, ou garder le même cap ?*

**XB :** « Ce sera un peu des deux. Il y a aujourd'hui des bases qui seront très importantes pour

le futur. Roularta a toujours été une société pionnière dans l'approche multimédia et investit traditionnellement dans les nouvelles formes de médias (journaux locaux, presse gratuite, télévision, Internet, mobile...). Nous continuerons à travailler de cette façon. Nous allons constamment optimiser nos applis et continuerons à investir intelligemment dans de nouveaux médias et de nouvelles possibilités pour nos annonceurs et nos lecteurs. Si vous placez cela dans la perspective européenne, vous constatez que les entreprises qui résistent le mieux sont celles qui sont diversifiées dans plusieurs types de médias.

Nous continuerons aussi à investir dans notre stratégie à 360° pour nos marques. L'époque où une marque média existait uniquement en print est révolue. Nous étendons nos marques à la plate-forme numérique, à des communautés spécifiques, des événements, des séminaires, des voyages, et j'en passe. C'est un beau cadeau pour un nouveau CEO : des marques fantastiques avec la capacité de réussir sur de nombreux plans. Le fait que nous avons un grand fichier d'abonnés, que nous connaissons nos abonnés et qu'en outre nous savons qui sont les visiteurs de nos sites, tout cela nous aide à communiquer nos activités annexes en direct à beaucoup d'utilisateurs finaux.

Le troisième défi est le développement de nos activités numériques. Nous avons acquis ces dernières années une expérience importante dans notre division Digilocal, qui vend Google AdWords depuis déjà six ans, à quoi nous avons encore récemment

### TOUT REVIENT

*Le style journalistique a dû fameusement changer au fil des ans.*

**RIK DE NOLF :** « Oui, mais je vois aussi que tout finit par revenir. Grandes histoires, feuilletons... pendant un temps, nous n'en avons plus fait. Rappelez-vous Frans Verleyen, le rédacteur en chef de Knack. Il avait réalisé un périple sur le Mékong et en avait fait un reportage de plusieurs semaines. A posteriori, c'est le genre de série qui aurait presque pu être publiée sous forme de livre. Le *long reading* est très tendance aujourd'hui, mais il remonte en fait à déjà trente ou quarante ans. Nous devons développer des dossiers, rester très attentifs et prendre note de tout ce qui bouge [parfois de façon invisible] dans la société. Nous devons faire les analyses nécessaires et présenter les résultats d'une façon compréhensible pour tous. Le bon journalisme est une question de faire les bons choix. Face à ce retour en grâce des grandes histoires, nous nous efforçons d'être aussi conviviaux que possible, en offrant différents modes d'accès, en divisant une histoire en plusieurs épisodes, en utilisant une présentation attrayante. »

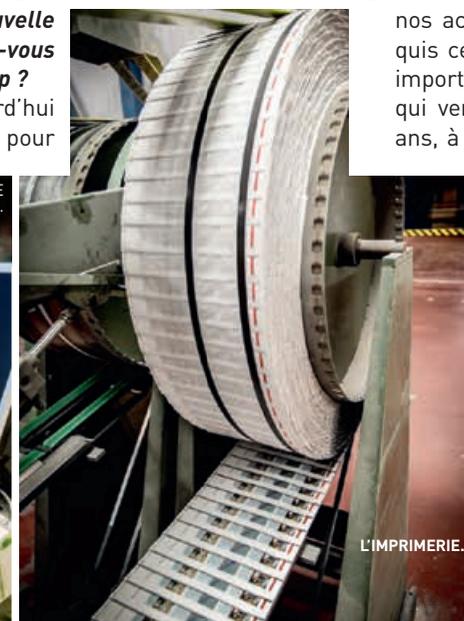
ajouté la publicité sur Facebook, l'e-mail marketing, ainsi que les mailings et publicités géolocalisés. Nous croyons très fort dans le rôle que nous pouvons jouer dans la proposition d'une plate-forme d'e-commerce pour le plan local. La plupart des commerçants locaux ne réussissent pas à percer avec leur webshop (quand ils en ont un) parce que celui-ci est trop peu connu de leurs clients. Nous allons changer cela avec Storesquare.be. Nous allons créer une plate-forme bien en vue, dont nous assurerons le marketing et où ils pourront vendre leurs marchandises et leurs services.

Quatrième pilier important, les données. Pas seulement les *big data*, mais aussi les *small data*. Nous voulons connaître nos clients et nos consommateurs aussi bien que possible afin d'enrichir les profils au maximum, et arriver ainsi à de nouvelles formes de publicité, comme le *targeted advertising* et le *behavioural advertising*. Cette vaste base de données devra aussi être un moteur supplémentaire pour nos produits dérivés. »

RACHEL COGHE,  
BENJAMIN STAMMEN ET  
ANNELORE DEWILDE DE RH.



BARBARA SPYCKERELLE DE  
ROULARTA RECRUITMENT SOLUTIONS.



L'IMPRIMERIE.

LA VILLA.



LIEVEN VAN DE SYPE, HEIDI VAN  
ISEGHEM, PIETER WALTRAEVENS ET  
THIJS DEKLERCK DE LA CELLULE  
BUDGET ET RAPPORT DE GESTION.



## DES MOMENTS DIFFICILES, MAIS BEAUX

*Quels ont été, ces dernières années, les moments les plus beaux et les plus difficiles ?*

**RIK DE NOLF :** « Chaque lancement d'un nouveau titre est un événement, et nous en avons eu quelques-uns chaque année. Cela n'a certainement pas toujours été facile, mais cela a toujours été stimulant et motivant. Diriger une entreprise quand elle connaît une croissance est tout simplement un plaisir. Le moment le plus difficile a été la crise financière de 2008 avec la brusque chute des rentrées publicitaires, qui a duré sept ans. Grâce aux abonnements, nous avons moins souffert d'un recul des revenus du marché des lecteurs. »

## LE JOURNALISME RESTE LE CŒUR DE MÉTIER

*Vous parlez de l'approche à 360°. La boucle est-elle bouclée pour la plupart des marques news de Roularta ? Ou peut-on encore s'attendre à quelque chose pour certains titres spécifiques ?*

**XB :** « Nous ne devons surtout pas nous dire que nous sommes arrivés. Nous sommes constamment en train d'imaginer et de repenser les choses. C'est souvent du *trial & error*. Nous lançons pour l'instant des assurances, des événements et des séminaires. Mais chaque initiative vise à donner encore plus de signification à nos marques. »

*Certaines de ces nouvelles initiatives ne risquent-elles pas d'être un peu loin des fondements de base : un bon contenu, un journalisme fort, un imprimé de qualité... ?*

**RDN :** « Nous recherchons spécifiquement les choses dont nous savons qu'elles intéressent notre groupe cible et auxquelles il est ouvert. Nous décelons par exemple chez les lecteurs de Plus Magazine le besoin d'assurances pour des seniors, des assurances pas trop chères et adaptées à leur situation. Beaucoup d'assurances sont trop chères pour eux, parce que certaines com-

pagnies considèrent que l'âge est un facteur de risque. Ce qui n'est pas toujours vrai.

Quand nous organisons des voyages, nous cherchons un lien avec la rédaction. Le programme à bord d'un navire de croisière est par exemple établi de commun accord avec la rédaction, qui se charge d'attirer les lecteurs ou organise elle-même certaines choses. Toutes ces initiatives correspondent à l'univers de nos lecteurs. Elles ont une valeur ajoutée. »

**XB :** « Le journalisme restera toujours notre cœur de métier. Si nous ne livrons pas de la qualité dans nos journaux ou nos magazines, c'est fichu. »

*Les marketeers et les annonceurs sont très friands de tendances. Dans le monde des médias, quelles sont les tendances qui restent et quelles sont celles qui passent ?*

**XB :** « Le *native advertising* est une des principales tendances du moment. Certains sites Web américains tirent actuellement jusqu'à 80% de leurs rentrées publicitaires de la publicité native. Nous recevons déjà régulièrement des demandes de ce type, mais le potentiel de croissance est encore énorme. »

**RDN :** « Le phénomène n'est pourtant pas vraiment nouveau. Nous avons toujours eu des publiereportages dans nos magazines, mais il est vrai que l'intérêt est plus grand que jamais. »

**XB :** « La qualité de l'information est aussi plus grande. Ce n'est plus du 'bêtement commercial' sur un produit et un prix. L'annonceur informe son public cible sur des services ou des produits. L'approche est plus intelligente qu'avant, elle titille la curiosité et l'envie de lire du lecteur. Les publicités natives sont aussi beaucoup mieux intégrées dans le contexte rédactionnel total, ce qui augmente leur crédibilité. »

**RDN :** « Le *programmatic (advertising)* est aussi une forme nouvelle appelée à rester. Il s'agit de l'achat de groupes cibles. Mais il faut voir une différence entre le *programmatic* en

tant que lien automatique entre les annonceurs et les médias, et le *programmatic* en tant qu'achat en vrac d'autant de milliers de *pageviews* sans savoir chez qui votre message va aboutir et dans quel contexte votre publicité va paraître. Il y a une concertation entre les différents éditeurs (Het Mediahuis, De Persgroep, Rossel) pour bien organiser cela et assurer les annonceurs qu'ils figurent sur des sites de qualité. »

## LE CONFORT DU PAPIER

*Roularta est un grand navire dans un océan de changement. Comment arrivez-vous à rester « gouvernable » ?*

**XB :** « Avec des lignes de communication courtes et en réfléchissant avec pragmatisme. C'est l'avantage d'une entreprise familiale : on peut prendre des décisions rapidement. »

*Arrivez-vous aussi à créer une culture où les idées viennent également d'en bas ?*

**XB :** « Tout à fait. Entre autres via notre cellule d'innovation pour les développements digitaux. »

**RDN :** « Nous pratiquons le bon vieux *brainstorming*, qui permet de lancer de bonnes idées à différents niveaux. Krant van West-Vlaanderen le fait pour son projet, les magazines pour leurs plans, l'équipe de management pour ses spécialisations. Nous constatons généralement un an plus tard que beaucoup d'idées qui sont nées ainsi ont effectivement été réalisées. »

**XB :** « Chaque collègue apporte sa contribution. On n'en est plus à l'époque où tout était dicté d'en haut, par l'un ou l'autre siège. Tout le monde est aussi mieux informé qu'avant, on a plus d'idées, on ose plus parler. Cela aussi joue un rôle. »

*Roularta a enfilé ses bottes de sept lieues numériques, mais continue de croire dans le print.*

**XB :** « Le print a d'indéniables avantages tant pour les lecteurs que pour les annonceurs. La solidarité que créent le papier et l'encre

## NOUS CROYONS TRÈS FORT DANS LE RÔLE QUE NOUS POUVONS JOUER DANS LA PROPOSITION D'UNE PLATE-FORME D'E-COMMERCE POUR LE PLAN LOCAL

est d'une autre ampleur que celle créée par l'online. Diverses études le confirment, et le ROI des campagnes imprimées reste élevé. Mais pour la campagne idéale, le mieux est d'intégrer tout cela dans un *total mix*. »

*Et pour le lecteur ?*

**XB :** « Nous devons laisser au lecteur une totale liberté de choix. Nous proposons un journalisme de haut niveau, et on peut nous lire sur papier ou en numérique. »

**RDN :** « Nous remarquons que même si chaque abonné reçoit automatiquement la possibilité de télécharger gratuitement son appli et son magazine online pour le lire sur sa tablette ou son téléphone, seulement une fraction le fait effectivement. Et il y a encore dix fois plus de gens qui achètent toujours leur magazine en librairie que de gens qui le lisent exclusivement online. Le format magazine est très pratique, et chaque pack est attrayant. Un magazine garde en outre sa valeur plus longtemps qu'un journal. Le journal d'hier est du vieux papier, vous n'allez plus le lire. Un magazine, il vous arrivera de le reprendre en main plusieurs semaines plus tard. »

*En 2015, Trends a lancé un e-zine quotidien, The Daily Trends, un update de la journée économique et financière, publié en soirée.*

**RDN :** « A côté du news magazine hebdomadaire, nous avons les sites news qui suivent l'actualité 24h/24 et 7j/7. *The Daily Trends* existe toujours sous ce nom mais a été intégré dans un contexte plus large : la zone+ sur les sites news pour les lecteurs de Trends-Tendances et du Vif/L'Express. Ces



BARBARA CROMBEZ,  
ACCUEIL, ZELLIK.



LA SALLE DE MAQUILLAGE À MEDIAAAN.



IMPRESSION DE THE ECONOMIST.



LES ÉQUIPES PLAINTES ET RÉCLAMATIONS.



DISTRIBUTION « TUTTI FRUTTI »  
PAR VANESSA HAECK.

zones+ sont uniquement accessibles aux abonnés, ce qui a l'avantage d'inciter les non-abonnés à prendre eux aussi un abonnement. Cela nous permet également de publier les informations qui ne figureront que le lendemain dans les quotidiens, et d'améliorer ainsi notre position concurrentielle. »

**Quiconque veut, comme Roularta, faire la course en tête sur le plan des nouvelles technologies, doit régulièrement consentir de sérieux investissements sans avoir la certitude que ceux-ci s'avèrent un jour rentables.**

**RDN :** « De nouvelles idées sont constamment lancées et testées au sein de notre groupe. Nous les adaptons par rapport à ce que nous constatons. KW.be est un site entièrement payant, qui va encore un peu plus loin que la zone+. KW envoie deux fois par jour des newsletters gratuites, mais lorsqu'un lecteur clique sur un sujet qui l'intéresse, il est invité à prendre un abonnement attractif (avec un mois gratuit à l'essai). Tous les abonnés des 11 hebdomadaires qui font partie de KW/Krant van West-Vlaanderen paient aujourd'hui 1 euro en plus par mois et reçoivent en échange un accès gratuit au site Web avec des infos régionales quotidiennes. Tous les abonnés reçoivent aussi accès à la version

numérique des 11 hebdomadaires de KW et à la banque de données d'archives. »

**UNE NOUVELLE DIMENSION LOCALE**  
**Le paysage média reste agité. Les mots d'ordre stratégiques sont « agrandissement d'échelle » et « synergies ». Sanoma est ainsi entré en 2015 dans le giron du Persgroep. Y a-t-il chez Roularta des reprises ou nouveaux titres en prévision pour les années à venir ?**

**XB :** « Les dossiers qui sont passés en 2015 ne correspondaient pas vraiment à notre ADN de magazine de qualité. Nous ne sommes pas trop partisans de magazines *people*. Mais nous allons certainement garder les yeux ouverts pour des dossiers qui pourraient effectivement entrer dans notre stratégie. »

**Qu'y aura-t-il de neuf, demain, chez Roularta ?**

**RDN :** « J'espère qu'avec Digilocal, qui regroupe tout ce que nous faisons en matière de service aux annonceurs sur Internet (avec Proxistore, Proxiletter et Storesquare.be), nous construirons un pilier supplémentaire sous Roularta. Nous sommes déjà un acteur local avec nos médias pour un public plus large (De Zondag, De Streekkrant, Steps), et nous aimerions ajouter à cela une nouvelle dimension avec l'e-commerce. »

**XB :** « D'ici mi-2016, nous proposerons toutes sortes de produits et services de commerçants locaux via Storesquare.be. Une grande campagne de promotion va positionner cette plate-forme en tant que concurrente des Zalando et autres Bol.com. Nous la proposons à tous les magasins, et c'est ce qui nous rend uniques. Storesquare.be est un magasin regroupant un millier de petites boutiques locales. La prochaine étape est une carte de client numérique, et même un système de caisse propre avec contrôle des stocks. Nous attendons également beaucoup de l'important investissement de MEDIALAAN dans des activités mobiles avec Mobile Vikings. Là aussi, les opportunités sont encore nombreuses. » ♦

## PLAISIR VS VIE PRIVÉE

**La connaissance des lecteurs (big data et small data), c'est bien pour les produits dérivés et les publicités ciblées. Mais n'y a-t-il pas un risque de dépasser certains seuils de tolérance avec ces techniques, de voir le lecteur vous tourner le dos ?**

**XAVIER BOUCKAERT :** « Il est évident qu'il faut respecter la vie privée des gens. Mais si vous avez un produit pertinent dont vous savez, grâce à l'analyse de ces données, qu'il peut intéresser M. X ou Mme Y, il ou elle va accepter la proposition avec plaisir. Nous avons un exemple récent avec Vtm.be, qui a enregistré en un temps record 600.000 utilisateurs pour Stieve FREE. Sans avoir rien forcé. Tout simplement parce que cela leur permet de regarder leurs programmes favoris où et quand ils le souhaitent. Et ça ne les gêne pas de donner leurs informations en échange. »

**RIK DE NOLF :** « Quand nous envoyons des newsletters, c'est toujours à des personnes qui se sont enregistrées. Des centaines de milliers de personnes demandent à les recevoir, via Le Vif/L'Express, via Trends-Tendances, en précisant leurs centres d'intérêt (voyages, maisons, santé...). »

LENE KEMPS (À GAUCHE),  
RÉDACTRICE EN CHEF DE KNACK WEEKEND.



**NOUS RECHERCHONS SPÉCIFIQUEMENT DES INITIATIVES QUI CORRESPONDENT À L'UNIVERS DE NOS LECTEURS. DES INITIATIVES AVEC UNE VALEUR AJOUTÉE**



JEAN-PHILIPPE ANTOINE DE FOCUS VIF.



# SIÈGE PRINCIPAL RMG

Meiboomlaan 33  
8800 Roeselare

LUK WYNANTSEVELINE HAECK

# L'AGENCE POUR LES COMMERCES LOCAUX

*Nomen est omen, ce qui en latin veut dire que le nom est un présage et qu'il indique donc le mieux ce que vous faites. Suite aux nouveaux besoins des annonceurs et des nouveaux médias, le département « Roularta Presse Gratuite » est devenu « Roularta Local Media ». Luk Wynants (General Manager Roularta Local Media) et Eveline Haeck (Directrice commerciale Roularta Local Media) parlent d'une « nouvelle aube ».*

**En 2015, « Roularta Presse Gratuite » a changé son nom en « Roularta Local Media ». Un nouveau nom va souvent de pair avec une nouvelle mission.**

**LUK WYNANTS :** « Le mot 'presse' évoque essentiellement un média imprimé, mais nous proposons depuis longtemps une combinaison de print et d'online. Ce changement de nom a été décidé parce que nous évoluons de plus en plus vers la fourniture de services. Local Media ne veut pas seulement dire 'sans papier', c'est aussi un nouveau modèle : des solutions axées sur le service, pour décharger nos clients de tout souci sur le plan de leur stratégie de communication à 360°. »

**EVELINE HAECK :** « Roularta Local Media veut être l'agence de conseil locale des commerces locaux. Au fil des ans, Roularta Presse

Gratuite a construit un ancrage local très fort et une très bonne connaissance du marché. Les commerces locaux ont de plus en plus difficile à survivre. Il ne s'agit plus de placer l'une ou l'autre annonce, mais de développer une stratégie complète, ce qui demande des connaissances ciblées et approfondies, certainement si on veut multiplier les médias. Nous nous voyons comme des conseillers pour ces commerces, car nous connaissons leur marché et nous possédons en plus le savoir-faire et l'expérience technologique nécessaires. Dans la plupart des cas, nous sommes déjà de longue date en relation avec ces clients, et nous connaissons dès lors leurs défis et opportunités spécifiques.

Dans notre terrain d'action, cela demande une métamorphose des équipes de vente, pour qu'elles soient toutes sur la même ligne et au même niveau. Nous faisons beaucoup d'efforts sur ce plan, avec des séances de formation communes, organisées en interne. Avec ces opportunités et ce support, nous réussirons certainement à concrétiser la croissance que nous visons dans le numérique. Mais sans négliger le print, car cela doit être complémentaire. Le but est de transmettre au consommateur le bon message, au bon moment et via le bon média. »



**ROULARTA POSSÈDE UN SERVICE  
CENTER FANTASTIQUE, ET DE TRÈS  
BONS OUTILS POUR STIMULER DE  
MANIÈRE PROACTIVE ET FLEXIBLE  
LES AFFAIRES DU COMMERCANT LOCAL**

## BRICKS & CLICKS

Que vous a apporté 2015 ?

**LW :** « En 2015, l'accent était mis sur la vente cross-channel et l'introduction de la *customer journey*, pour lesquels les account managers ont suivi des formations poussées. Il faut aussi noter la nette reprise des annonces d'emploi et immobilières, tant en print qu'online. C'est un signe que les crises des dernières années commencent à s'aplanir et qu'une nouvelle aube semble se lever. Les entreprises recommencent à investir et à engager. L'impact de l'e-commerce sur le marché local s'est clairement manifesté pour la première fois fin 2014, signal pour nous de réfléchir à la stratégie que nous devons adopter. Et nous avons trouvé la solution fin 2015. »

Et... quelle est cette solution ?

**EH :** « Storesquare.be, la place de marché pour les commerces locaux. Selon nous, c'est la solution pour traduire en nouvelles opportunités les défis posés par l'e-commerce aux commerces locaux. Aujourd'hui, ces derniers ne doivent plus seulement se battre contre la concurrence locale ou des facteurs économiques hors de leur contrôle, mais également contre de grands acteurs mondiaux comme Bol.com, Zalando... qui prennent les chiffres d'affaires et bénéfices de nos acteurs locaux. Et nous parlons ici

## LA CONQUÊTE DE LA FLANDRE

Vendra-t-on uniquement des produits sur Storesquare.be ?

**LUK WYNANTS :** « Au début oui, mais cela va grandir. Storesquare.be se prête parfaitement dans une seconde phase à la proposition de services. »

**EVELINE HAECK :** « Au cours de la première moitié de 2016, nous déploierons Storesquare.be dans toute la Flandre. Dans la région-pilote (Courtrai et Roulers), nous avons obtenu fin 2015 de meilleurs résultats que ce que nous avons escompté. Nos attentes sont donc élevées. »

**LW :** « Tous nos collaborateurs commerciaux vont unir leurs efforts pour 'conquérir' la Flandre région par région. Nous commençons par la Flandre occidentale, et nous étendrons le projet au reste de la Flandre d'avril à fin août. »

de grosses sommes d'argent, car aujourd'hui déjà, à chaque minute, un Belge commande sur Internet. Soit, pour la première moitié de 2015, un chiffre d'affaires de 4 milliards d'euros en Belgique, dont un gros pourcentage atterrit sur des comptes étrangers. L'acheteur moderne, l'e-consommateur, est bien informé et a de moins en moins de temps. Ce qui ne l'empêche pas d'avoir envie parfois de se rendre dans un magasin. Nous devons lui proposer une expérience motivante, une histoire combinée de *bricks & clicks*. Si vous avez envie de faire du shopping, allez dans le magasin ; si vous n'avez pas le temps, faites vos achats en ligne. De pré-

férence dans un commerce local, une maison de confiance. Nous voulons soutenir le commerce local dans cette approche, avec une plate-forme unique pour la Belgique. Storesquare.be sera un acteur fort sur le marché belge pour un large éventail de produits et de services. »

A quel point un commerçant doit-il être « local », « petit » pour avoir une place sur Storesquare.be ?

**LW :** « Le besoin d'e-commerce est plus grand, nous l'avons constaté, UNIZO et KBC aussi. Nous avons un accord de collaboration avec eux dans le cadre de Storesquare.be. Du coup, nous utilisons la description d'UNIZO pour définir le 'petit commerçant'.

Pas parce qu'UNIZO est partenaire dans le projet, mais parce que sa définition se rapproche le plus de notre objectif. Les grandes chaînes ont généralement leur propre solution. Une petite chaîne de cinq magasins trouvera une place sur Storesquare.be. »

**EH :** « Pour développer son propre webshop, un petit commerçant devra vite déboursier de 7500 à 40.000 euros. Pas besoin de faire un dessin pour comprendre qu'il lui faudra attendre longtemps avant d'être rentable s'il doit faire cela tout seul. Il faut aussi investir dans le référencement payant (SEA) sur Google, puisque c'est là que débutent de nombreux achats en ligne. Impossible à faire seul en tant que commerçant local. Une plate-forme avec un rayonnement national, portée par des partenaires puissants, aide ces petits commerçants à construire leur réussite. »

**LW :** « Au final, tout le monde veut vendre, et ce genre de plate-forme groupée peut, contrairement à une initiative plus petite et plus locale, parfaitement être supportée avec de gros efforts de marketing, SEO, Google AdWords, etc. »

## NE PAS SOUS-ESTIMER L'ESPRIT DE CLOCHER

Roularta Local Media chapeaute également les titres locaux. Quels journaux ont obtenu les meilleurs résultats en termes de lecteurs et d'annonceurs, et lesquels « peuvent faire mieux » ?

**LW :** « Nous ne cherchons pas les grandes révolutions, mais bien à toujours améliorer, parce que nous dialoguons beaucoup avec nos clients et comprenons très bien leurs souhaits. Nos 'fers de lance' sont De Streekkrant/De Weekkrant, De Zondag et Steps. Nos solutions numériques Autovlan.be & Gocar.be, ImmoVlan.be, Google AdWords, Proxistore et Proxiletter ont également beaucoup de succès et affichent une croissance rapide. Pour De Streekkrant, nous pensons pouvoir faire quelques innovations au niveau

## NOUS NOUS VOYONS COMME DES CONSEILLERS POUR LES COMMERCES LOCAUX, CAR NOUS CONNAISSONS LEURS MARCHÉS ET NOUS POSSÉDONS EN PLUS LE SAVOIR-FAIRE ET L'EXPÉRIENCE TECHNOLOGIQUE NÉCESSAIRES

du contenu. Nous avons récemment adapté son look pour qu'il se rapproche de l'image véhiculée par De Zondag, qui a signé une très belle année 2015, avec un tirage général de 680.000 exemplaires distribués dans les boulangeries, 1,8 million de lecteurs et un chiffre d'affaires en hausse pour la publicité. C'est après De Streekkrant le journal qui a la plus grande couverture en Flandre. Il faut reconnaître que c'est une très belle publication, avec un bon mix rédactionnel de news, d'interviews, et un peu de lifestyle. »

**EH :** « Et les résultats sportifs tout chauds du week-end. »

**LW :** « Depuis un peu plus d'un an, la rédaction sportive se fait en interne, de sorte que nous pouvons relayer les infos *last minute* et proposer une grande qualité journalistique. Nos lecteurs sont manifestement très satisfaits. Le pouvoir d'attraction du sport est énorme. »

Vous avez laissé entendre que De Streekkrant pourrait bénéficier d'un peu d'innovation. Qu'entendez-vous par là ?

**LW :** « Nous continuerons à proposer un journal local complet, avec la publicité pour les commerces locaux, l'immobilier et les offres d'emploi. Mais nous pensons aussi que nous pouvons innover avec encore plus de coupons et plus de photos. Nous nous efforçons de proposer quelque chose d'attractif pour le peu de temps que les gens ont aujourd'hui pour feuilleter une publication.



LUT MAERTENS DE TELEVENTE INBOUND.



LUK WYNANTS DONNE UN COURS.



STEEFAAN BRUYNOOGHE DU DÉPARTEMENT MONTAGE ÉLECTRONIQUE JOURNAUX.



NINA TACK ET ISABEL DERAEDT DE LA RÉDACTION DE STEPS.



GEERT VOLCKAERT, INPUT ET MISE EN PAGE JOURNAUX.

## CHAQUE SEMAINE, UNE QUALITÉ AU TOP

**Eveline, vous avez débuté chez Roularta Local Media mi-2015. Vos premières impressions ?**

**EVELINE HAECK :** « Je remarque surtout ces années de puissant ancrage local. Nous savons ce qui se passe dans chaque commune, mais également quels sont les besoins d'une métropole. De Zondag et De Streekkrant doivent non seulement sortir chaque semaine, il faut aussi que la qualité soit irréprochable. J'avais quand même un peu sous-estimé la complexité de ces deadlines hebdomadaires. Et pourtant, ces journaux sont magnifiques, semaine après semaine, c'est incroyable. Je constate que la collaboration entre la rédaction, l'imprimerie, la vente et la production se déroule sans accroc. Et aussi que nous avons en maison une masse de connaissances. Tout cela génère une grande confiance chez les clients. Dès que des clients entendent le nom 'Roularta', cela inspire confiance. Cette confiance explique certainement en grande partie notre chiffre d'affaires, qui reste très bon alors que le marché général n'a pas facile suite à l'arrivée des nouveaux médias. Mais ça aussi, c'est un des points forts de notre maison : nous conseillons toujours le bon média, sur la base des besoins du consommateur et de l'annonceur. »

Nous pensons éventuellement aussi à un papier différent, à un autre distributeur, à l'inclusion des programmes TV. Nous examinons toutes ces possibilités une par une, et décidons ensuite si nous allons nous engager dans une nouvelle voie ou pas. »

**EH :** « De Streekkrant reste un phénomène unique, dans la mesure où il ne se passe pas une semaine sans qu'il soit distribué dans toutes les boîtes aux lettres, avec un contenu local par ville et par région. C'est surtout cet ancrage local qui fait que les journaux continuent à jouer un rôle particulier pour une communauté locale. Ne sous-estimez pas l'esprit de clocher. Il nous appartient d'y apporter une bonne valeur ajoutée. Les besoins peuvent évidemment varier : la vie dans une grande métropole est bien différente de celle dans un village rural. Nous testons en permanence comment servir au mieux chaque public. »



SOPHIE COULON ET DAVE DELVOE  
DU BACK OFFICE PROMO MAGAZINES.



JOKE VANDECAPPELLE  
DE TÉLÉVENTE OUTBOUND.



TRAVAIL D'ÉQUIPE CHEZ  
STORESQUARE.BE.

**Steps a connu un lifting.**

**LW :** « Fin 2014, nous avons retiré Steps de De Zondag et l'avons doté dans la foulée d'une couverture brillante et d'un look branché. Depuis lors, nous le distribuons plus tôt dans la semaine, et individuellement dans les boulangeries et d'autres points de distribution intéressants. Nous avons constaté en 2015 que Steps touche désormais parfaitement son public. En tant que magazine *stand-alone* (donc plus comme insert dans une autre publication), le pouvoir d'attraction doit bien sûr être plus grand. Grâce à une politique adaptée au niveau des couvertures, les lecteurs aiment l'emporter. Pas seulement dans les boulangeries, mais à partir de 2016 également chez Standaard Boekhandel et Lunch Garden. Personnellement, je trouve ce produit magnifique. C'est presque incroyable qu'il soit gratuit ! »

## UNE PARTICIPATION PERMANENTE À LA RÉFLEXION

**Les équipes de vente internes sont parées pour l'avenir. Maintenant, c'est aux commerces locaux de suivre ?**

**LW :** « Entre janvier et mai 2015, tous nos vendeurs ont suivi une formation intensive, puis cela a été le tour des account assistants et des services internes. C'est toute une transition. Nous nous efforçons à présent d'informer de grands groupes de clients et de commerçants via des *roadshows*, des petits-déjeuners, etc., le cas échéant avec des partenaires comme UNIZO. Nous avons par exemple fait un très beau *roll-out* sur le thème *The Future of Shopping*, en collaboration avec RetailDetail, où nous avons eu l'occasion de présenter nos solutions numériques tant aux commerçants (B2B) qu'aux consommateurs (B2C). Nous approchons

donc le marché aussi bien en groupes qu'en *one-to-one*, à tous les niveaux. »

**Roularta prône l'approche à 360°. Comment voyez-vous votre rôle à ce niveau ?**

**LW :** « Tout ce que nous faisons commence avec le client. Pour nous, il est au centre de tout. Nous réfléchissons avec nos clients sur le (re)positionnement et le (re)branding de leurs produits ou services. Ce n'est possible que si nous les comprenons bien, si nous connaissons la *customer journey* de leurs propres clients. Notre tâche n'est pas seulement de leur proposer une solution, mais aussi de bien surveiller celle-ci, de l'accompagner et, le cas échéant, de l'adapter pour arriver au résultat escompté. C'est simple, nous voulons décharger le client de tout souci. Il ne suffit pas de dire : 'Nous nous chargeons de tout.' Le but est d'acquiescer ensemble une nouvelle vision et de se renforcer mutuellement. Ce n'est que grâce à cet échange et cette confiance que nous pouvons proposer des solutions totales qui fonctionnent vraiment.

Nous voulons évidemment aussi aller plus loin. Si demain nous pouvons placer une annonce imprimée pour des produits susceptibles d'être vendus online sur notre propre plate-forme, c'est le début d'un beau système économique dans lequel nous faisons la promotion de produits en print et online, et où nous pouvons générer des ventes directes. C'est alors une approche à 360° avec un résultat immédiat. »

**EH :** « Notre offre est très complète. Ce qui nous distingue surtout, c'est que Roularta Local Media réfléchit de manière proactive avec les commerces locaux, via notre Digilocal Service Team professionnelle. Même pour l'imprévu. Exemple : aucune stratégie de vente définie au début de l'année ne tient compte d'imprévus comme un automne très chaud et un hiver qui n'a toujours pas commencé en décembre. Un commerçant qui

## STEPS EST UN MAGAZINE LIFESTYLE TRÈS ATTRAYANT, C'EST PRESQUE INCROYABLE QU'IL SOIT GRATUIT

n'a pas vendu ses manteaux d'hiver et voit approcher la période des soldes peut, au moment des fêtes de fin d'année, organiser une action spéciale sur sa page Facebook ou son site Web. Il peut compter sur notre expérience pour en faire un succès. Nous avons un rôle essentiel à jouer : Roularta possède un Service Center fantastique et de très bons outils pour stimuler de manière proactive les affaires de ce commerçant. Nous pouvons conseiller nos clients sur les tendances à venir. Cela nous rend vraiment uniques. »

**Tout cela doit demander pas mal de travail ?**

**LW :** « Oui, mais nous avons aussi beaucoup investi dans des outils de gestion, et nous faisons des essais en interne avec notre Innovation Lab. Tout cela nous fournit beaucoup d'informations. »

**Quelles nouvelles initiatives peut-on encore attendre pour 2016 ?**

**EH :** « 2015 a été une année charnière, sur laquelle nous pouvons maintenant continuer à construire. Nous allons notamment encore étendre notre offre avec des services supplémentaires comme des shootings photo, des tournages de vidéos, du contenu personnalisé pour des commerçants locaux, etc. »

**LW :** « Nous allons encore mieux ancrer et étendre des succès existants comme Digilocal. Chez ImmoVlan, il y aura par exemple une offre supplémentaire de maisons de vacances et d'entreprises. Tous les dérivés numériques de nos titres imprimés vont aussi être renouvelés systématiquement. Chaque semaine, nous poursuivons notre stratégie de marche en avant. » ♦

MARIJKE TEMPELAERE  
AVEC YOLANDE IMPENS ET  
CHARLOTTE VERCAIGNE  
DE TÉLÉVENTE OUTBOUND.

KRIS VAN PETEGHEM



EVELIEN DEVISCH

# TOUT COMMENCE PAR UN SITE QUI ACCROCHE

ROULARTA  
EN 2015

022

Sept ans déjà que Digilocal propose des produits et services qui aident les commerces locaux à mieux vendre en ligne. Un travail de longue haleine, et surtout, un travail avec un potentiel de croissance énorme. L'expérience avec la nouvelle plate-forme d'e-commerce Storesquare.be, fin 2015, a été un franc succès. Après les villes-pilotes Courtrai et Roulers, c'est toute la Flandre qui découvrira en 2016 cette nouvelle plate-forme de vente en ligne. Kris Van Peteghem, Online Product Manager, et Evelien Devisch, Manager Service & Operations Team Digilocal, présentent leurs fers de lance.

**Votre site Web est-il préparé pour l'avenir ? Communiquez-vous suffisamment avec vos clients ? Etes-vous assez présent sur les médias sociaux ? Peut-on vous trouver aisément sur Google ? Faites-vous de la pub localement sur Internet ? Digilocal pose de nombreuses questions aux commerçants locaux.**

**KRIS VAN PETEGHEM :** « Nous posons évidemment ces questions parce que nous connaissons les besoins et que nous avons les solutions. Digilocal se positionne comme partenaire pour la communication online des commerçants locaux. Ces derniers connaissent Roularta de longue date et se tournent traditionnellement vers nos marques régionales news fortes comme De Streekkrant, De Zondag, Steps et quelques autres titres régionaux. Il y a sept ans, nous avons commencé à les assortir d'un volet online, en tant que Premium Partner de Google AdWords en Belgique. Les premières campagnes ont vite démontré que le site Web est au cœur de la présence online. Si votre site n'est pas accrocheur,

n'importe quelle campagne manquera de force. C'est pourquoi nous avons décidé fin 2014 d'élaborer avec Digilocal des sites Web pour les commerces locaux, et nous avons rapidement tissé autour de cela d'autres formes de communication online, jusqu'à obtenir un ensemble interdépendant : publicité sur Facebook, e-mail marketing, Proxistore et Proxiletter (solution de *display advertising* géolocalisé sur des sites news et dans des newsletters). »

**EVELIEN DEVISCH :** « Nous proposons un pack de solutions, mais tous les produits online que nous vendons, nous devons également les confectionner et bien les suivre. C'est la raison pour laquelle nous avons mis sur pied en août 2015 une équipe de 12 collaborateurs pour assurer le suivi des campagnes. Notre objectif est de nous distinguer sur le plan du service : dès l'arrivée de la commande, depuis la création jusqu'au suivi du résultat, et tout au long des contacts ultérieurs avec le client. Digilocal

doit faire la différence par le service. En principe, le client pourrait faire tout seul une grande partie de ce que nous faisons : le site, Google AdWords, publicité sur Facebook, e-mail marketing... Seulement, qui a encore le temps et le savoir-faire pour cela ? Le mieux pour un commerçant local n'est-il pas de se concentrer sur son business et de confier la partie online à un partenaire qui s'y connaît et qui offre un bon service ? Nous voulons décharger les clients de ces soucis, les débarrasser de l'aspect pratique. »

## DE A À Z

**Concrètement, qu'est-ce qu'un commerçant local peut attendre de Digilocal ?**

**ED :** « Nous l'aidons non seulement à bâtir un site attractif, mais également à en soigner le contenu : le copywriting, les bonnes photos, les traductions... De A à Z. Pour faire cela de façon professionnelle, nous réfléchissons avec le client. Nous ne nous contentons pas d'un : 'Rafraîchissez un peu notre site existant, ça devrait suffire.' »

**Créez-vous ces sites avec des packs standard, ou est-ce chaque fois du sur-mesure ?**

**KVP :** « Nous travaillons bien évidemment avec des *frameworks*, mais chaque site sera adapté au *look & feel* du commerce du client. Le magasin physique et le webshop doivent se correspondre. Le site doit être le reflet du commerce en question. C'est en grande partie une question de design. »

**ED :** « Nous proposons aussi des packs, une sorte d'abonnement par le biais duquel nous nous chargeons des modifications contextuelles et des mises à jour d'un site. »

**KVP :** « Cela fonctionne effectivement dans les deux sens. Beaucoup de nos clients doivent

se rendre compte qu'il faut nous tenir informés, présenter sur le webshop des nouveautés qu'ils ont dans leur magasin, ou donner des nouvelles du secteur. Ils n'ont pas tous ce réflexe, loin de là. Lors de ces workshops avec des commerçants locaux, je pose souvent la question suivante : 'Qui change régulièrement sa vitrine ?', et je vois beaucoup de mains se lever. Et quand je demande ensuite qui change aussi régulièrement sa vitrine virtuelle, il n'y a plus aucune main qui se lève. Alors que cela devrait être la logique même. »

**ED :** « Combien de fois ne retrouvez-vous pas sur le site d'un commerçant local des promotions qui datent de la saison passée ? Dans la mesure du possible, nous contactons le client de manière proactive à ce sujet. »

DIGILOCAL SE POSITIONNE  
COMME LE PARTENAIRE POUR  
LA COMMUNICATION ONLINE DE  
NOS COMMERÇANTS LOCAUX





LINDSEY ANDRIES ET STEVEN DAMMAN DE LA SERVICE TEAM DIGILOCAL.

**Comment les clients, c'est-à-dire les commerçants locaux, réagissent-ils aux initiatives de Digilocal ?**

**KVP :** « Je constate que pour de nombreux commerçants régionaux, le pas vers Internet et l'e-commerce est relativement grand. Parce que trop méconnus. La plupart des gens sont très familiarisés avec les campagnes imprimées. Pour les amener à poser le pas suivant, nous organisons régulièrement des ateliers au cours desquels nous expliquons les évolutions du numérique et exprimons les avantages potentiels qu'ils peuvent en tirer. »

**ED :** « Une fois qu'ils sont convaincus, il est également important de bien gérer leurs attentes. Aujourd'hui, un client attend que tout le monde voie sa publicité online à tout moment. Peu se rendent compte que ce n'est pas le cas, et ce n'est d'ailleurs le cas pour aucune publicité online. »

**KVP :** « Tant Google AdWords que la publicité sur Facebook sont, au fond, des systèmes d'enchères. La demande est énorme, il y a beaucoup de monde sur Facebook et beaucoup de gens qui recherchent quelque chose via Google. Votre occurrence dépendra au



JOKE VANLAUWE DE ROULARTA LOCAL MEDIA.

final de votre budget. Il ne faut pas croire qu'un installateur de vérandas apparaîtra d'office tout en haut des résultats chaque fois que quelqu'un fera une recherche sur des vérandas. »

### UNE PLATE-FORME D'E-COMMERCE POUR COMMERÇANTS LOCAUX

**Qui sont les concurrents de Digilocal ? Coolblue et consorts ?**

**KVP :** « Tous les commerçants doivent se battre contre des plates-formes comme Coolblue, Amazon, Zalando et autres Bol.com. Mais là, nous sommes déjà un pas plus loin : nous ne parlons plus de sites Web, mais de webshops. Nous sentons que les commerçants régionaux en souffrent. L'e-commerce se développe et l'argent généré par les achats en ligne part hélas en grande partie à l'étranger. Le commerçant régional ne peut et ne doit pas se mesurer à ces grands acteurs, mais il se retrouve face à un défi de taille : passer ou non à Internet pour son commerce ? Storesquare.be, la solution que nous avons développée dans ce contexte, est une plate-forme d'e-commerce pour les commerçants locaux dans divers secteurs.

A notre avis, un commerçant a trois possibilités. Soit il ne fait rien online parce qu'il pense (souvent à tort) que cela ne lui apportera rien. Soit il met en place son propre webshop, mais il doit tout gérer lui-même (commandes, paiements, livraisons) et attirer lui-même des visiteurs vers son webshop. Soit il se rallie à notre nouvelle plate-forme Storesquare.be sur laquelle les commerçants locaux peuvent unir leurs forces pour tenir tête aux gros acteurs. »

**2016 sera-t-elle l'année de Storesquare.be ?**

**KVP :** « En fait, tout ce que nous faisons au sein de Digilocal est un 'fer de lance'. »

**ED :** « Storesquare.be acquiert une position importante, mais pour nous c'est l'en-



JOS DEKEYZER ET BART BOGAERT DE ROULARTA LOCAL MEDIA.

semble du mix qui compte. Dans cette optique, Storesquare.be complète le pack de services que nous proposons aux commerçants locaux. »

**KVP :** « Storesquare.be apporte naturellement un énorme dynamisme, mais la plate-forme pour l'e-commerce local est loin de montrer tout ce dont nous sommes capables. De plus, Storesquare.be s'adresse à des commerçants qui ont des produits ou services vendables online, mais qui n'envisagent pas de créer eux-mêmes leur propre webshop. Dans ce sens, Storesquare.be est certainement un moteur. »

### NOTRE OBJECTIF EST DE NOUS DISTINGUER SUR LE PLAN DU SERVICE : DÈS L'ARRIVÉE DE LA COMMANDE, DEPUIS LA CRÉATION JUSQU'AU SUIVI DU RÉSULTAT, ET TOUT AU LONG DES CONTACTS ULTÉRIEURS AVEC LE CLIENT

#### DANS LA ZONE DE DOUTE

**Roularta prône l'approche à 360°. Comment cela se traduit-il pour Digilocal ?**

**KVP :** « C'est une question de vente et de formation à la vente. Pour nous, le client est au centre, avec son commerce physique et son webshop. Nous informons nos clients de tous les canaux de communication possibles et du mix que Roularta peut leur proposer. Nous faisons toujours un exercice de réflexion avec notre client. De quoi a-t-il besoin ? Dans quelle branche est-il actif ? A-t-il des promotions ? Qui sont ses concurrents ? Etc. Cette approche individuelle nous amène à donner un conseil de communica-



ÉCHANGE DE VUES CHEZ ROULARTA LOCAL MEDIA.

tion qui est le plus souvent un mix d'online et d'offline. »

**ED :** « Nous ne nous contentons pas de vendre un produit au client, nous cherchons une solution pour lui. »

**Comment voyez-vous évoluer le marché pour Digilocal dans les prochaines années ?**

**ED :** « Il y a un potentiel de croissance énorme sur le marché régional. »

**KVP :** « Un exemple : en 2014, seulement 13% des PME avaient un site dont le responsive design leur permet d'être bien lisibles aussi sur les mobiles. Deux ans plus tard, nous ne sommes toujours pas à 50%. De nombreux sites sont très en retard sur leur époque. »

**Et ce, alors que beaucoup de recherches démarrent précisément sur un appareil mobile.**

**KVP :** « Eh bien, Google s'attend à ce que d'ici fin 2016, environ 35% des recherches effectuées en Belgique se fassent via un appareil mobile. Nous constatons qu'énormément de commerçants se trouvent encore dans la zone de doute. Ils ne savent pas s'ils vont dire 'oui' ou 'non' à l'e-commerce. Il y a encore du chemin à faire. »

**Quels sont les atouts de Digilocal pour les convaincre ?**

**KVP :** « Roularta est une marque qui suscite d'emblée la confiance pour beaucoup de monde. Il faut ajouter à cela que nous sommes probablement les seuls à pouvoir conseiller objectivement les clients sur la bonne combinaison de médias, print et online. Quiconque ne propose que le print ou que l'online (et il y en a encore) défendra naturellement toujours son propre business. Sur le marché régional, il y a peu de parties qui vont dialoguer de manière ouverte et neutre avec le commerçant pour lui proposer une solution qui réponde au mieux à ses besoins. » ♦

### LE PREMIER CLIENT DE DIGILOCAL

**Quels types de clients ont répondu les premiers à l'appel de Digilocal ?**

**KRIS VAN PETEGHEM :** « Très honnêtement, les premiers clients ont été un peu un coup de chance. Notre tout premier client était un négociant en radiateurs rétro. Sans en avoir trop conscience, il était en fait déjà à la recherche de la solution offerte par Google AdWords. En tant qu'acteur de niche, il devait pouvoir compter sur une bonne conversion des recherches initiées par ses clients potentiels. Ou, plus concrètement, comment pensez-vous que procède quelqu'un qui est à la recherche de radiateurs en fonte pour la maison de maître qu'il est en train de rénover ? »

# NOUS SOMMES LÀ LES PREMIERS ET RESTONS LES DERNIERS

**STEFAAN VERMEERSCH** ◀ **JAN GHEYSEN**

Le 1<sup>er</sup> janvier 2016, Stefaan Vermeersch a pris la succession d'Eddy Brouckaert en tant que directeur de Krant van West-Vlaanderen. Un KW qui est loin de vouloir s'arrêter même si lui aussi approche tout doucement de l'âge légal de la retraite. Les chiffres présentés par le rédacteur en chef Jan Gheysen sont éloquentes : 1 KW provincial avec 11 éditions hebdomadaires réparties sur toute la Flandre occidentale (1 par ville et région), soit un total par semaine de 900 pages imprimées, 90.000 exemplaires vendus et 400.000 lecteurs. Une organisation d'environ 80 collaborateurs, plus 430 collaborateurs locaux qui font de l'info online et offline 24h/24 et 7j/7.

STEFAAN VERMEERSCH ET JAN GHEYSEN.



**L'arrivée d'un nouveau directeur annonce-t-elle de gros changements à Krant van West-Vlaanderen ?**

**STEFAAN VERMEERSCH :** « Au début certainement, ce sera la continuité. Mais nous n'allons pas en rester là, car Krant van West-Vlaanderen se trouve un peu à une croisée des chemins, et la question est alors toujours de savoir où on veut aller. Quels choix voulons-nous faire pour le futur ? »

**Le directeur est nouveau, le rédacteur en chef pas. Quel regard portez-vous sur l'année écoulée ?**

**JAN GHEYSEN :** « Chaque année, il y a des surprises. L'an dernier, nous avons continué à investir dans nos plates-formes de news multimédias, sur lesquelles nous avons diffusé des infos spécifiques à la Flandre occidentale, 24/7. En 2015, nous avons commencé à tester la retransmission *live* de conseils communaux et provinciaux. Les réactions sont positives, tant à la province que dans les communes. Il y a aussi des abonnés Twitter qui récupèrent nos infos et les diffusent plus loin. Nous relayons évidemment aussi les grands événements ou les faits divers importants. C'est une façon inédite de diffuser l'info, pour servir encore mieux les Flamands qui veulent tout savoir, tout de suite. Les chiffres de visites sur notre site confirment que c'est une direction que nous devons conserver pour les années à venir. »

**Cette info live est-elle accessible à tous ou s'agit-il surtout d'offrir un « plus » aux abonnés ?**

**JG :** « C'est en principe un plus pour les

abonnés. Mais si nous voyons que la concurrence couvre le même fait, alors nous ouvrons le canal à tout le monde. »

**Depuis 2015, une grande partie du site Web de Krant van West-Vlaanderen est réservée aux abonnés. C'est une bonne chose ?**

**SV :** « Tout cela est difficile mais très intéressant. Le nombre de visites n'a en fait pas chuté car les lecteurs partagent des articles via Facebook par exemple. Ceux qui s'arrêtent sur un article donné ne lisent souvent que cet article, puis re cliquent vers Facebook et non vers notre site. C'est une expérience pleine d'enseignements... »

**LE JOURNAL DE VOTRE VIE**

**Comment Krant van West-Vlaanderen fait-il la différence avec les médias locaux et les éditions locales d'autres journaux ? La lutte pour le scoop est dure, et KW a le désavantage d'être un hebdomadaire. A moins que ce ne soit un avantage ?**

**JG :** « Il est vrai qu'avant, nous ne rencontrions nos lecteurs qu'une fois par semaine, le jeudi midi ou le vendredi. Cela ne permet évidemment pas de faire concurrence sur le plan de la rapidité d'information, mais bien sur le plan de l'explication et l'info de fond. Notre grand atout est la subdivision par communes : chacune des 64 communes de Flandre occidentale est largement couverte dans notre journal. Le lecteur veut les infos de sa commune, ici et maintenant. C'est pour cela qu'Internet est crucial. Nous jouons la carte de la complémentarité, avec des infos rapides et tranchantes sur le Web, et des analyses et solutions dans le journal.



GILLIAN LOWYCK  
DE LA RÉDACTION KW.

Nous avons pour slogan : 'nous sommes là les premiers et restons les derniers'. Quand tous les autres sont déjà partis, nous nous penchons encore sur les suites possibles de l'événement. Après un incendie par exemple, nous vérifions si la reconstruction peut poser des problèmes, nous suivons les victimes... Krant van West-Vlaanderen est impliqué de façon positive dans la vie de la province, avec un regard critique mais aussi constructif. Cette attention que nous manifestons, et ce dialogue étroit que nous avons avec nos lecteurs se confirment une nouvelle fois chaque vendredi, avec les nombreux appels téléphoniques que nous recevons juste après la sortie du numéro. Positifs ou non, d'ailleurs. Le fait est que le journal est vivant et suscite effectivement des réactions. »

**SV :** « C'est le journal de votre vie. Celle-ci commence à votre naissance et se termine à votre décès. Et nous sommes présents à ces moments-là et à tous les moments et événements cruciaux de votre vie : travail, vie sociale, club de sport, mariage, naissance des enfants, etc. C'est ce qui fait le caractère unique de ce journal : il est très proche des habitants de notre province, avec tous les types d'infos. Et nous gardons un contact rapproché, car nous envoyons chaque jour deux newsletters à 120.000 personnes. »

**JG :** « Ces deux newsletters permettent de créer deux deadlines par jour et de mettre la rédaction sous tension, ce qui la dyna-

## LA POSITION DES FREE-LANCES

*Une professionnalisation des collaborateurs free-lance ne s'impose-t-elle pas ?*

**JAN GHEYSEN :** « Nos 430 collaborateurs sont autant d'antennes dans la région, tout en sachant que certaines antennes captent plus vite que d'autres la bonne info. Je ne suis pas convaincu que la professionnalisation de notre réseau soit la solution. Cela augmenterait automatiquement le territoire par collaborateur, et vous perdriez en partie le contact avec l'authenticité du vécu dans une commune. »

**STEEFAAN VERMEERSCH :** « De nombreux collaborateurs sont viscéralement liés à notre journal, qui représente un élément fondamental dans leur vie. »

DERNIER CONTRÔLE DES PAGES.



mise et stimule le réflexe journalistique. »

**SV :** « Au moins une fois par mois, nous publions également un dossier spécial dans le journal. Un cahier supplémentaire réalisé par notre rédaction et dont nous sommes assez fiers. »

## NOUS FAISONS L'INFO

*Les newsletters et le Web alimentent la flamme rédactionnelle de la version papier de Krant van West-Vlaanderen ?*

**JG :** « C'est un échange. »

**SV :** « Il serait très difficile de conserver notre position sans composante multimédia. Mais nous avons évidemment une couverture énorme : il faut savoir que KW est plus lu que n'importe quel quotidien en Flandre occidentale. Chaque exemplaire vendu a minimum cinq lecteurs, et nos annonceurs le savent bien. »

*Cette approche demande une plus grande rapidité et plus d'implication des collaborateurs, à la rédaction et sur le terrain.*

**JG :** « Le premier gros exercice a été le passage d'un rythme hebdomadaire à un rythme quotidien. Le deuxième a été la mise en place de deux deadlines par jour. Il y a longtemps, les collaborateurs envoyaient le lundi leurs articles pour le reste de la semaine, ce qui n'était pas la formule idéale pour faire un journal au plus près de l'actualité. Nous avons plusieurs fois fait le tour de nos 430 collaborateurs pour les convaincre qu'il était dans l'intérêt de tout le monde de dorénavant réagir à l'info de façon rapide et tranchante. »

Il nous a fallu accepter de parfois 'perdre' une primeur au bénéfice d'autres médias qui nous suivent sur nos sites d'infos, et cela a parfois été difficile. Nos rédacteurs ne sont plus des 'rédacteurs d'édition', ils sont devenus des 'managers de l'info'. Ils doivent déterminer quand un message aura le plus d'écoute, où il vaut mieux le diffuser, et comment. Pour le dire un peu irrévérencieusement : ils ne remplissent plus des pages, ils font l'info. »

## POUR LES JEUNES COMME POUR LES VIEUX

*Que peut-on attendre de KW dans un futur proche ?*

**SV :** « Nous voulons encore plus renforcer l'idée de communauté autour de notre journal, par exemple en développant plus d'événements. Nous avons ainsi fait une expérience positive avec des croisières rassemblant des lecteurs et des membres de la rédaction. Mais il y a aussi des événements comme le 'West-Vlaming van het Jaar', le 'West-Vlaamse Ondernemer van het Jaar'... »

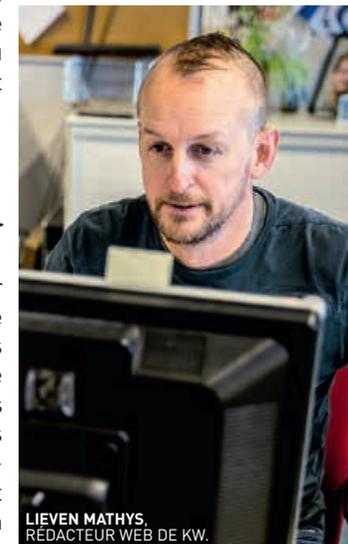
**JG :** « Dans chacune des 64 communes, nous élisons aussi chaque année le 'Krant van je Gemeente', une personne qui a mis la commune en évidence d'une façon positive, ou qui a fait quelque chose de bien pour elle. Cet événement est devenu incontournable, au point que d'autres médias en parlent. »

*Krant van West-Vlaanderen n'est-il pas un formidable moyen pour aider à l'intégration de nouveaux habitants en Flandre occidentale ?*

**JG :** « Absolument. Si vous lisez Krant van West-Vlaanderen pendant un an, vous saurez qui habite dans votre commune et ce qui s'y passe. La question est de savoir comment toucher notre public. Pour cela, nous comptons en partie sur la complémentarité avec le Web, les newsletters, la version numérique du journal, où nous pouvons enrichir le texte écrit avec des vidéos etc., ce qui nous permet de toucher un public plus large. »

**SV :** « Je suis convaincu que nous intéressons aussi les jeunes de Flandre occidentale. Le sport est un important levier dans ce contexte. Avec le temps, nous devons oser envisager des articles spécialement destinés aux jeunes, mais sans heurter pour autant notre public existant. » ♦

## C'EST CE QUI FAIT LE CARACTÈRE UNIQUE DE CE JOURNAL : IL EST TRÈS PROCHE DES HABITANTS DE FLANDRE OCCIDENTALE, AVEC TOUS LES TYPES D'INFOS



LIEVEN MATHYS,  
RÉDACTEUR WEB DE KW.



DEBBIE BRACKEZ  
DE LA RÉDACTION KW.



JOS REMAUT ET GILLIAN LOWYCK EN CONVERSATION À LA MACHINE À CAFÉ.



TOM VANDEN BERGHE EN PLEINE SÉANCE DE CORRECTION.



RÉUNION DE RÉDACTION CHEZ KRANT VAN WEST-VLAANDEREN.

# UN PLUS POUR LE LECTEUR

GEERT LAMBRECHT

◆  
KATHLEEN BEUCARNE

LES CROISIÈRES DE KNACK SONT ORGANISÉES AUTOUR DE DEUX PILIERS FORTS : INFORMATION ET CULTURE. ET NOUS COMBINONS CES BONNES INFORMATIONS AVEC DU DIVERTISSEMENT INTELLIGENT

Parmi les produits dérivés bien connus (livres, CD, DVD, magabooks...) qui prolongent les marques news de Roularta, il y a lieu de noter le grand succès remporté par les croisières en 2015. Geert Lambrecht (Directeur) et Kathleen Beucarne (Product Manager) sont les chevilles ouvrières des croisières et des 150 autres projets développés en une année par Line Extensions.

**L'année 2015 a-t-elle aussi marqué pour Line Extensions le commencement du futur ?**

**GEERT LAMBRECHT :** « Vous savez, pour nous, le futur avait déjà commencé depuis longtemps. En 2015, nous avons continué à bâtir sur les succès antérieurs. Line Extensions a démarré en 2009 en tant qu'entité séparée, et a progressivement lancé de nouvelles initiatives. Le principal changement en 2015 a été l'arrivée de Kathleen Beucarne comme nouvelle Product Manager. Dans ce sens, on peut en effet peut-être dire que le futur a commencé en 2015. »

**KATHLEEN BEUCARNE :** « Nous avons décidé d'organiser plus de croisières en 2016. Les deux dernières années, nous avons proposé une croisière en mer aux lecteurs de Knack, et le succès a été énorme. En 2014, nous avons emmené 500 lecteurs dans les îles britanniques, et en 2015, nous sommes allés avec plus de 500 participants au Spitsberg. En 2016, nous organisons deux croisières fluviales (Mékong et Danube) et une croisière maritime jusqu'à Saint-Pétersbourg. Pour la croisière Mékong, nous prévoyons trois dates de départ, et la croisière sur le Danube sera également proposée aux lecteurs du Vif/L'Express. »

**GL :** « Mais en fait, avec notre équipe, nous devons inventer chaque jour, chaque semaine de nouvelles choses. Chaque semaine, nous définissons un petit bout de notre futur. Nous entamons chaque année environ 150 projets, dont maximum 50 sont récurrents. En d'autres mots, nous imaginons et réalisons cent nouvelles initiatives par an. Ce qui représente grosso modo une cinquantaine de magabooks, une centaine d'actions livres, DVD et CD, et une vingtaine d'initiatives que nous cataloguons 'lifestyle'. »

**IL FAUT QUE CE SOIT CRÉDIBLE**

**Chaque projet doit correspondre au caractère intrinsèque d'une marque news ?**

**KB :** « Tout ce que nous faisons est choisi en pensant aux lecteurs. Il faut que cela leur plaise. Il est essentiel que nous connaissions l'univers de nos lecteurs, que nous sachions ce qui va les motiver à participer à une croisière ou à répondre à une de nos offres. »

**GL :** « Il faut être crédible. Nous restons donc aussi proches que possible de l'ADN de chaque titre. »

**Les croisières correspondent-elles à l'ADN de Knack ?**

**KB :** « Il faut savoir que ces voyages sont organisés autour de deux piliers : d'une part informer et expliquer, et d'autre part divertir. Deux éléments qui figurent aussi dans l'ADN de Knack.

L'élément magazine est présent dans les voyages, auxquels participent aussi toujours des orateurs intéressants. »

**GL :** « J'ai été pendant un certain temps responsable des promotions chez Knack, et les instructions étaient claires et nettes. Si vous fournissez des informations et des explications, il faut que ces informations soient de qualité. Si vous fournissez du divertissement, il faut que ce divertissement soit intelligent. Gardez ces deux éléments à l'esprit, et vous irez loin. »

**Ce que propose Line Extensions contribue à définir le visage d'une marque news. Y a-t-il une concertation régulière entre vous et les rédactions ?**

**KB :** « Je rencontre régulièrement les rédactions pour passer les actions en revue. En ce qui me concerne, comme je me concentre essentiellement sur les croisières et les produits lifestyle, il s'agit généralement des responsables du Vif Weekend et de Knack Weekend. Le feedback est bon. »

**Cela va-t-il dans les deux sens ? Les rédactions vous suggèrent-elles aussi des actions ?**

**GL :** « Il y a plus dans deux têtes que dans une, donc toutes les idées et suggestions, de n'importe quel collaborateur, sont les bienvenues. Mais chaque idée ne donne pas nécessairement lieu à une action. Vu notre longue expérience, nous sommes capables d'évaluer assez bien ce qui fonctionnera ou pas. »

**KB :** « Nous avons également un panel interne pour tester des produits ou des idées. Et nous sommes en contact étroit avec les collègues de Direct Marketing. Ce qui fonctionne bien chez eux pour acquérir ou fidéliser des abonnés est toujours une bonne idée pour nous aussi. Et vice versa. »

**Ce que fait Line Extensions, est-ce également un moyen de fidéliser des lecteurs ?**

**KB :** « Nous constatons en tout cas que nos lecteurs apprécient beaucoup ce que nous faisons. Le taux de réponse élevé que nous recevons à nos actions en est la preuve. »

## PROMOTION PLUTÔT QUE PRODUCTION

**Roularta Line Extensions existe depuis six ans. Le succès des produits dérivés est-il sujet à l'érosion ?**

**GL :** « Nous proposons des produits dérivés depuis les années 1980, donc déjà bien avant la création de Line Extensions comme entité. »

**KB :** « Nous voyons une évolution dans le genre de produits qui ont du succès. »

**GL :** « Cette évolution est d'ailleurs la raison pour laquelle nous avons arrêté la publication de livres en gestion propre via Roularta Books. Le dernier a été *David tegen Goliath* de Marc Gevaert, en 2015. Nous travaillons maintenant avec des partenaires externes, des maisons d'édition qui viennent plusieurs fois par an présenter leur offre. Nous sommes meilleurs dans la promotion et la vente de ces produits que dans leur fabrication. »

**KB :** « Avant, les CD et les DVD marchaient très bien, mais ce marché s'est réduit avec la montée du numérique et de la VOD. A la place, il y a des produits lifestyle qui sont arrivés. »

**GL :** « Et les magabooks. »

**Combien de magabooks voulez-vous publier par an ?**

**GL :** « Il faut faire une bonne évaluation au cas par cas. Dès que nous avons la certitude d'atteindre le nombre de lecteurs que nous visons, nous fonçons. Avec nos quelques années d'expérience, nous connaissons les types de thèmes qu'apprécient nos lecteurs. Le nombre de magabooks a une importance secondaire. Choisir des projets dont nous sommes certains que l'effort en vaut la peine, c'est plus important. »

**Proposer un produit dérivé online ou offline, cela fait-il une différence ?**

**KB :** « La communication imprimée reste essentielle, mais force est de constater que la communication online est elle aussi impor-

tante. Notre taux de réponse online est élevé, il est donc important pour nous d'exploiter tous les canaux numériques possibles dans le plan de communication : bannières, skyscrapers, e-mailing... »

**GL :** « Pour chaque action, les gens peuvent commander online, ou téléphoner, ou renvoyer un coupon. La méthode la plus fréquente varie selon le produit. En pratique, le taux de réponse online oscille entre 30 et 70%. Nous ne sommes pas encore au point de pouvoir faire des actions uniquement online. Nous ne devons pas aller plus vite que notre public, mais surveiller comment il répond. »

**KB :** « Notre public n'est pas tout jeune, cela joue aussi. Tout le monde n'est pas familiarisé avec le fait de commander sur Internet. Dans ce contexte, notre partenariat avec Standaard Boekhandel est vraiment une très bonne chose : nos lecteurs peuvent s'y rendre avec leur bon pour se procurer nos livres ou DVD, et cela génère un trafic supplémentaire pour les magasins. »

## CONSTAMMENT À L'AFFÛT

**Quels sont les plus grands succès de 2015 ?**

**GL :** « Le magabook *Donations et Successions* sur les droits de succession est un bel exemple. Cela faisait déjà 10 ans que nous sortions chaque année une version actualisée sous forme de livre. Nous en vendions chaque fois environ 2000 exemplaires. En 2015, nous en avons versé le contenu dans un format magazine. Les avantages sont nombreux. Dans le cas d'un livre, l'auteur vient de l'extérieur, tout comme la mise en page et l'impression, et vous dépendez de librairies qui décident de l'acheter ou non. Avec un magabook, nous avons beaucoup plus le contrôle. La mise en page et l'impression se font en interne, et nous pouvons plus facilement trouver des partenaires/annonceurs pour un magazine que pour un projet de livre. En outre, le logo du Vif/L'Express fait plus crédible sur un magazine que sur une couverture de livre. Enfin, nous décidons nous-mêmes du nombre d'exemplaires. Et nous pouvons aisément publier un magabook dans deux langues, ce qui n'est pas aussi évident pour un livre classique. Le magabook *Donations et Successions* s'est vendu à 25.000 exemplaires. »

## OBJECTIF QUALITÉ

**Kathleen Beucarne, vous connaissez bien le secteur des médias mais cela ne fait pas longtemps que vous êtes chez Roularta Line Extensions. Qu'est-ce qui rend Roularta si spécial ?**

**KATHLEEN BEUCARNE :** « C'est une maison très organisée. C'est vraiment frappant, tout s'emboîte parfaitement. Il y a très peu de chaos. Bien que nous travaillions à partir de différents sites (Roulers, Zellik, Bruxelles), la coordination est impeccable. »

**GEERT LAMBRECHT :** « C'est vrai. Je pense que c'est dû au fait que nous ne sommes pas uniquement éditeur mais aussi imprimeur. Une imprimerie ne peut pas fonctionner sans une organisation très stricte. »

**KB :** « Je ressens aussi fortement cette recherche constante de la meilleure qualité. Un petit exemple : toutes mes publicités sont relues par des correcteurs spécialisés. Je n'avais jamais connu cela avant. Ici, la qualité est vérifiée trois fois. C'est également le cas pour la mise en page, qui doit correspondre au style maison. Chapeau. »

**KB :** « Les croisières occupent la première place absolue pour 2015. En numéro 2 viennent les magabooks. Nous avons vendu 150.000 exemplaires du livre *Dagelijkse kost* de Jeroen Meus, cuisinier de la télé flamand, en six semaines. Pour les produits lifestyle, la radio rétro a remporté un franc succès, ce qui démontre que les produits dérivés fonctionnent généralement le mieux quand vous êtes le premier à lancer quelque chose en exclusivité sur le marché belge. Quelque chose qu'on ne trouve pas dans le commerce ou sur Internet. Mais il faut trouver quoi... Nous sommes donc constamment à l'affût pour trouver des opportunités. En fait, notre travail ne s'arrête jamais. »

**GL :** « C'est une occupation permanente. D'abord trouver un bon produit, ensuite les arguments pour le vendre. Nous jouons soit sur le prix, soit sur l'exclusivité. Sinon, cela ne fonctionne pas. Je dirais même plus : un bon produit, un bon prix, un bon timing, une bonne campagne et une bonne distribution. Ce sont des conditions essentielles pour le succès de n'importe quelle action. Si cela coince pour un de ces points, le risque d'échec est important. » ♦

IF YOU WANT SOMETHING YOU'VE NEVER HAD, YOU GOT TO DO SOMETHING YOU'VE NEVER DONE



KATHY NUYTEN ET FILIP SCHOLLAERT DE LINE EXTENSIONS.

TOUS LES PRODUITS DÉRIVÉS PARTENT D'UNE MARQUE (À GAUCHE KNACK, À DROITE PLUS MAGAZINE).



# NOUS CRÉONS DU CONTENU PERTINENT

Le *content marketing*, sans aucun doute un des concepts à la mode en 2015, est une stratégie de marketing bien étudiée reposant essentiellement sur un contenu pertinent. Chez Roularta Custom Media, Greet Denoo (Commercial Project Manager) et Kris Dewitte (Sales Director) analysent constamment le marché à la recherche de nouvelles opportunités.

**En 2015, tout le monde ne parlait que de content marketing et de custom content. Était-ce donc une année tellement révolutionnaire ?**

**GREET DENOO :** « 2015 a certainement été une année charnière pour Roularta Custom Media. Cela fait de nombreuses années que nous réalisons des magazines pour des clients de secteurs très divers (automobile, banques, médecine, culture, technique...), mais nous constatons qu'à peu près tous veulent être actifs sur plusieurs canaux médias. Chaque visite à un client confirme la nécessité d'adopter une vision plus large. »

**KRIS DEWITTE :** « C'est parfaitement logique. Nous nous rendons tous compte que c'est le client qui a le pouvoir. Non seulement il s'exprime beaucoup plus qu'avant, mais il est généralement aussi bien informé. Avant, il dépendait presque exclusivement du vendeur pour recevoir des informations, alors que maintenant il a déjà pu se documenter à l'avance via différents canaux et plateformes. Pour nous et pour nos clients, cela signifie avant tout qu'en plus du produit imprimé, il faut transmettre le message aussi via d'autres canaux, pour toucher le client au bon moment avec le bon message. L'intéressant, c'est que le print représente toujours un composant essentiel de ce mix. En 2015, Veritas nous a confié la réalisation d'un magazine. C'était censé être un numéro unique

consacré au tricot, mais il a remporté un tel succès que, la même année, nous avons reçu commande d'un deuxième magazine. Et pour 2016, il y en a encore 6 autres de prévus. »

**GD :** « C'était un exemple parfait de ce que doit être un bon *content marketing* : fournir l'inspiration et des idées créatives, et dans la foulée présenter des produits. Nous faisons quelque chose de comparable pour Lidl. Nous insérons beaucoup de recettes dans le magazine, cela donne envie aux lecteurs d'essayer eux-mêmes. »

## DES SOLUTIONS PLUTÔT QUE DES PRODUITS

**Quelle est la valeur ajoutée que Custom Media peut apporter à des clients comme Veritas ou Lidl ? Ces organisations ont quand même leur propre département de communication ?**

**KD :** « En tant qu'éditeurs, nous savons très bien ce que recherche un groupe cible, parce que nous avons l'habitude de réfléchir en partant des besoins de nos lecteurs. Du coup, le contenu que nous créons est pertinent. C'est le contenu qui inspire, et qui touche émotionnellement le lecteur. Les entreprises ont souvent tendance à réfléchir en partant du produit plutôt que de suggérer des solutions. Notre approche différente fournit une perspective plus interpellante. »

**GREET DENOO**



**KRIS DEWITTE**

**EN TANT QU'ÉDITEURS,  
NOUS SAVONS TRÈS BIEN  
CE QUE RECHERCHE UN  
GROUPE CIBLE, PARCE QUE  
NOUS AVONS L'HABITUDE DE  
RÉFLÉCHIR EN PARTANT DES  
BESOINS DE NOS LECTEURS**

**Le fabricant veut avant tout écouler ses produits, alors que votre approche est d'abord de faire en sorte que le client ait « envie » ?**

**GD :** « C'est l'idée de la *customer journey*. C'est quelque chose à quoi beaucoup de clients n'ont pas encore réellement pensé avant de nous connaître. Après une première rencontre avec nous, cela change vite et ils se rendent généralement compte qu'ils doivent s'y prendre autrement. Avec une communication adéquate,

une autre sorte de magazine, ou un autre récit dans un magazine Roularta. Ils constatent que ce n'est plus le produit qui séduit le consommateur d'aujourd'hui, mais l'histoire construite autour de ce produit. Cela explique aussi le succès du *native advertising*, et dans ce domaine, nous sommes des experts. »

**KD :** « Nos clients doivent se rendre compte que le consommateur n'est pas à la recherche de leurs produits, mais de solutions. Faire en sorte

## LE CONTENU DEVIENT VISUEL

*L'importance de la vidéo augmente-t-elle aussi dans le content marketing ?*

**KRIS DEWITTE :** « Oui, fortement. Nous nous attendons aussi à ce que le contenu devienne de plus en plus visuel ces prochaines années. Un exemple : YouTube est un des canaux les plus consultés. Pour de nombreux jeunes, c'est même le moteur de recherche n°1. Nous devons donc être présents là aussi avec des vidéos bien ficelées. Fort heureusement, nous avons en maison les spécialistes vidéo qu'il faut. »

**GREET DENOO :** « Une vidéo ne laisse pas place à l'erreur. Si elle ne plaît pas, vous perdez le spectateur. La vidéo doit être créative, se distinguer, et aller droit au but. »

qu'ils en prennent conscience et fournir dans la foulée la bonne façon de procéder, voilà certainement notre valeur ajoutée. »

**GD :** « Il ne suffit certainement pas d'être présent sur différents canaux (YouTube, Facebook, LinkedIn, Instagram...). Encore faut-il y être présent de la bonne façon, voilà la force d'un bon *content marketing* et d'une communication efficace. LinkedIn est un canal online professionnel, qui a une image de sérieux, tandis que Facebook est plutôt dans l'univers de l'humour et des émotions. Une des tâches principales est d'attirer l'attention de nos clients sur cela, afin de développer avec eux un plan de marketing cohérent pour les médias sociaux. »

## DES SMART DATA PLUTÔT QUE DES BIG DATA

*Roularta Custom Media est-il seul sur la scène ou y a-t-il beaucoup de concurrence ?*

**KD :** « Nous travaillons dans un marché extrêmement concurrentiel. De nombreux acteurs s'autoproclament 'fournisseurs de contenu'. Du coup, la quantité produite est énorme, mais ce contenu n'est malheureusement pas souvent pertinent. Et c'est à nouveau là que nous faisons la différence. »

Nous ne faisons pas du remplissage, nous composons les bonnes pièces, pour le groupe cible visé. »

**GD :** « Et ce n'est pas quelque chose que nous faisons 'au jugé'. Ce n'est pas comme si nous produisons du contenu, le plaçons en ligne et puis attendions de voir ce que cela donne. Nous surveillons et analysons en permanence ce que nous faisons. Le principe de *marketing automation* est désormais indissociable du *content marketing*. Les gagnants de demain sont ceux qui réussiront à bien gérer leurs données et à proposer aux clients un contenu pertinent qui correspond à leur *customer journey*. Il est important, en partant de la *customer journey*, de fournir le bon contenu au bon moment. Tout le monde fait aujourd'hui de la collecte de données. Le *big data* est le concept à la mode, mais c'est en fait plus une question de *smart data*. Comment utiliser correctement, intelligemment, les données dont on dispose ? »

## Est-ce le plus grand défi pour 2016 ?

**GD :** « Cela peut sembler évident, mais notre *core business* est et reste de fournir un contenu approprié. Notre force est de pouvoir explorer et exploiter au maximum chaque canal média, parce que nous avons en maison tout le savoir nécessaire pour cela. »

**KD :** « Le numérique va encore gagner en importance, mais le print va rester. Il faut savoir que la durée de lecture moyenne d'un magazine imprimé est de 28 minutes. Vous pouvez me citer un seul autre média avec lequel une marque ou une entreprise obtient autant d'attention de ses lecteurs/consommateurs ? » ❖



DAPHNÉ DEBAENST DE CUSTOM MEDIA.



LA CELLULE REPRO.

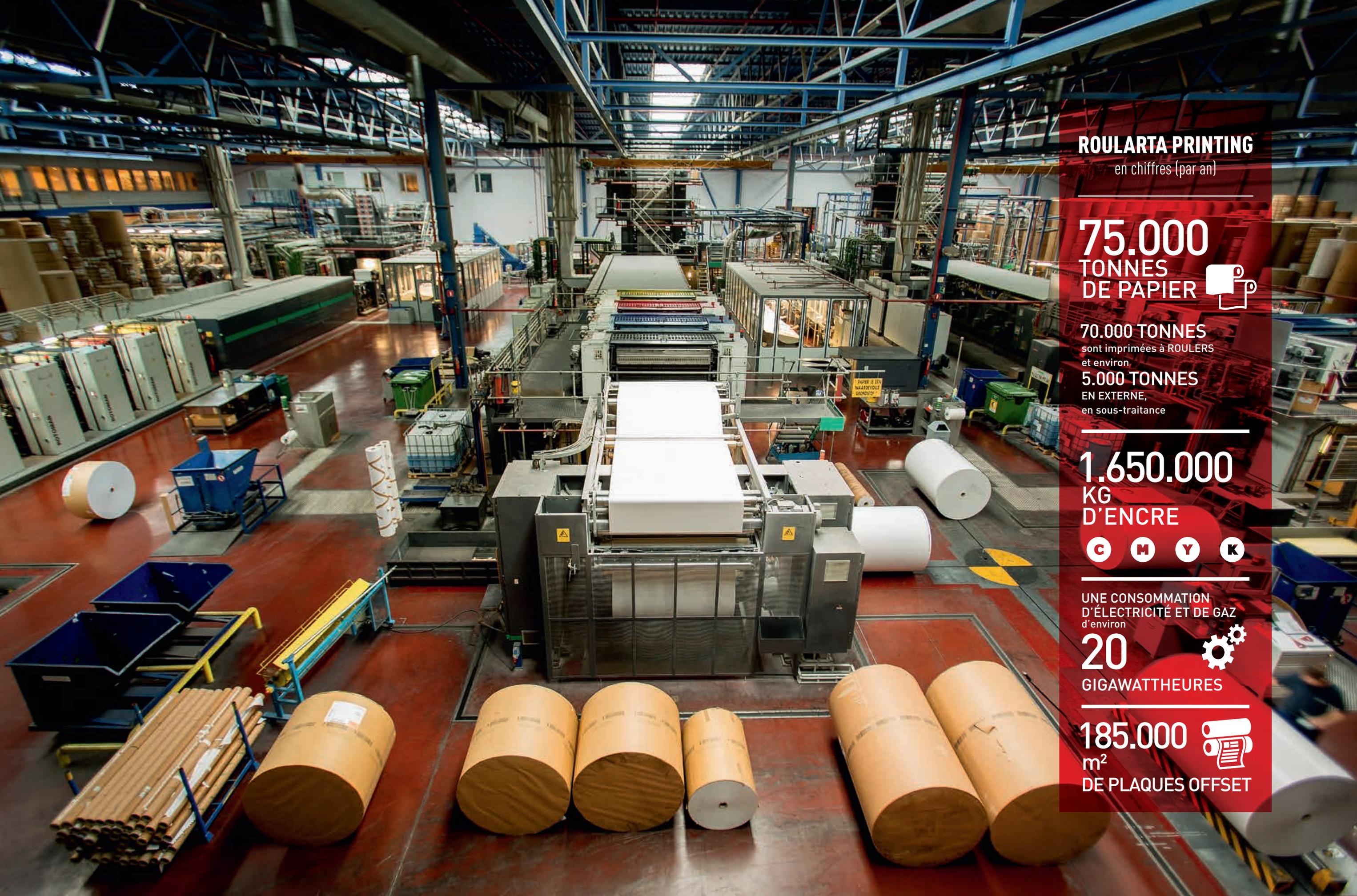


DOMINIQUE VAN NIEUWENHOVE, RÉDACTRICE EN CHEF DE SENSÀ.

**NOUS SURVEILLONS ET ANALYSONS EN PERMANENCE CE QUE NOUS FAISONS. LE MARKETING AUTOMATION EST DÉSORMAIS INDISSOCIABLE DU CONTENT MARKETING**



RÉUNION CHEZ ROULARTA CUSTOM MEDIA.



**ROULARTA PRINTING**  
en chiffres (par an)

**75.000**  
TONNES  
DE PAPIER 

70.000 TONNES  
sont imprimées à ROULERS  
et environ  
**5.000 TONNES**  
EN EXTERNE,  
en sous-traitance

**1.650.000**  
KG  
D'ENCRE  
**C M Y K**

UNE CONSOMMATION  
D'ÉLECTRICITÉ ET DE GAZ  
d'environ  
**20**   
GIGAWATTHEURES

**185.000**   
m<sup>2</sup>  
DE PLAQUES OFFSET

WILLIAM METSU



PETER LEROY

# LE PAPIER, PLUS VIVANT QUE JAMAIS

L'Europe entière pourra bientôt juger la qualité de Roularta Printing. Bart Declercq, responsable commercial, a en effet décroché un contrat de trois ans pour l'impression et la distribution du magazine *The Economist* à partir de 2016. William Metsu, Managing Director, et Peter Leroy, Production Manager, n'ont jamais eu autant de travail. Et dire que certains prétendaient que le papier n'avait plus d'avenir...

WILLIAM METSU ET PETER LEROY.



**WILLIAM METSU :** « Nous n'avons jamais eu autant de travail. Tout cela découle des investissements consentis depuis 2008, et surtout en 2011. Si nous n'avions pas décidé à l'époque de changer nos presses, aujourd'hui nous tournerions à perte. Nous sommes donc très heureux d'avoir eu la possibilité de faire ces dépenses. »

**En quoi l'année 2015 a-t-elle été différente des années précédentes ?**

**WM :** « 2015 a été une bonne année pour nous, avec une quantité énorme d'imprimés commerciaux. Les grandes surfaces, surtout, ont fait imprimer beaucoup de folders, des millions de folders. En décembre 2015, nos rotatives ont vraiment chauffé. »

**Expliquez-vous cela par le fait que Roularta Printing a gagné des parts de marché dans ce segment, ou est-ce dû à une progression générale de vos activités ?**

**WM :** « Le *foldering* est en augmentation. Même si on entend de plus en plus dire que les anciens médias sont marginalisés par les nouveaux, les grandes surfaces impriment toujours énormément de folders. »

**PETER LEROY :** « En 2006 ou 2007, des clients ont laissé entendre que c'en serait bientôt fini de l'impression de folders. Il faut bien se rendre à l'évidence : ils se sont trompés. »

**WM :** « Il y a trois ou quatre ans, on disait que le papier était mort. Il s'avère aujourd'hui que c'est le contraire. Une grande surface

en Wallonie a récemment fait l'expérience de ne pas imprimer de folders pendant un mois. La baisse des ventes a été immédiate et il n'a pas fallu longtemps pour que ce client revienne faire tourner nos rotatives. »

**PL :** « La concurrence entre les supermarchés est très forte, et les instruments dont ils disposent pour se différencier ne sont pas nombreux. Mais un bon folder avec de bonnes offres, cela fait manifestement la différence. »

**WM :** « Ces clients exigent naturellement une impression de qualité pour leurs produits de qualité. »

**Ce sont les coupons qui font la popularité des folders ? Pas de folder = pas de coupons = pas d'avantage direct : est-ce ainsi que le consommateur raisonne ?**

**WM :** « Ce n'est qu'une partie de la réponse. Nous avons beaucoup de clients/distributeurs qui optent pour des brochures plus épaisses. Pour les fêtes de fin d'année, nous avons imprimé sur nos grandes presses offset un folder de 52 pages en format tabloïd, à 3,8 millions d'exemplaires. Nous sommes pratiquement les seuls à pouvoir offrir un tel nombre de pages en un seul passage. »

**PL :** « Nous avons le grand avantage de pouvoir augmenter la pagination par petits sauts. La norme sur le marché est une augmentation par sauts de 8 pages, mais la disposition de nos machines nous permet de le faire par

**L'IMPRIMERIE N'A JAMAIS  
EU AUTANT DE TRAVAIL.  
TOUT CELA DÉCOULE DES  
INVESTISSEMENTS CONSENTIS  
DEPUIS 2008**



LES GESTIONNAIRES DE COMMANDES  
ET SALES DE ROULARTA PRINTING.

4 pages. Cela correspond à notre époque, où les gens font très attention au coût des choses. Quatre pages sur une commande de plusieurs millions d'exemplaires, ça fait une énorme différence. C'est un gros avantage pour nos clients. »

**UNE MEILLEURE QUALITÉ CHEZ  
UN IMPRIMEUR DE MAGAZINES**

**Cet atout est-il une conséquence des grands investissements consentis au niveau de l'imprimerie ?**

**PL :** « Cela découle effectivement du vaste programme d'investissement (100 millions d'euros) que nous avons adopté en 2007, et les effets de ce choix se manifestent aujourd'hui sur le plan commercial. »

**Il y a eu beaucoup d'investissements, mais il est de notoriété publique que la concurrence entre les imprimeries est très forte.**

**WM :** « La concurrence est en effet de plus en plus dure d'année en année. Entre autres parce qu'il y a eu beaucoup d'investissements ces dernières années dans les presses pour magazines de 80 et 96 pages, et que cela va encore continuer ces quatre ou cinq prochaines années. »



IMPRESSION DE  
THE ECONOMIST.

**Comment Roularta Printing peut-il alors faire la différence ?**

**PL :** « Je pense que nous occupons une position exceptionnelle avec nos paginations. Il est de plus en plus d'usage que les imprimeries proposent le format tabloïd en 48 pages (ou le format magazine en 96 pages), mais nos presses Colorman spéciales nous permettent d'aller jusqu'à 128 pages au format tabloïd avec une qualité magazine. Dans le domaine de l'heatset, nous sommes les seuls dans le monde à pouvoir faire cela. Sur le marché pour les gros volumes, nous constatons un glissement de l'héliogravure vers l'offset. »

**WM :** « Il y a encore toujours une grande différence entre un imprimeur de magazines comme nous et un imprimeur commercial. Les imprimeurs de magazines travaillent en principe pour des éditeurs qui font imprimer chaque semaine ou chaque mois des magazines exigeant une certaine qualité de papier. Les imprimeurs commerciaux travaillent avec des types de papier bon marché. Nous pouvons faire les deux. Avec nos fours de séchage, nous sommes capables d'imprimer des journaux en *full quadri* avec une qualité magazine. »

**DES RENOUVELLEMENTS  
PROGRESSIFS**

**Dans votre carnet de commandes, quelle est la proportion d'impression commerciale et de magazines Roularta ?**

**WM :** « Avant, c'était toujours 70% de magazines Roularta et 30% d'imprimés pour des tiers. Roularta ayant revendu ses activités françaises début 2015, nous considérons ces magazines-là désormais aussi comme des imprimés commerciaux. Nous continuerons certainement à imprimer ces magazines (*L'Expansion*, *Côté Sud/Ouest/Est*, *Style* (l'édition week-end de *L'Express*), l'hebdomadaire *Point de Vue*, *Maison Française Magazine*, *L'Étudiant* etc.) aux tarifs actuels jusque fin janvier 2017. Disons donc que nous imprimons pour moitié nos propres marques et pour l'autre moitié des imprimés commerciaux. »

**Les investissements au niveau de l'imprimerie se sont-ils faits en même temps que l'expansion en France ?**

**WM :** « Dès la reprise du Groupe Express en 2006, il a effectivement été décidé de rénover complètement l'imprimerie. Les travaux ont débuté en 2008, avec un investissement supplémentaire en 2011. Quatre presses ont été installées en 2008 (deux Colorman, une Lithoman et une Rotoman), ainsi qu'une unité de façonnage Ferag Uni-Drum. En 2011, nous avons encore acheté une Lithoman 72 (pages). Parallèlement à l'acquisition du Groupe Express en 2006, nous avons presque totalement renouvelé l'infrastructure de notre imprimerie. Pour l'instant, notre carnet de commandes est pratiquement plein et nos magazines allemands sont toujours sous-traités en Tchéquie. Il nous reste encore une presse que nous pourrions remplacer le moment venu par une presse d'une capacité de 80 ou 98 pages. Nous disposons donc maintenant d'un parc de machines récent, puisque presque tout est de 2008 ou plus tard. »

**UNE GRANDE SURFACE S'EST  
ABSTENUE D'IMPRIMER DES  
FOLDERS PENDANT UN MOIS.  
ELLE A IMMÉDIATEMENT CONSTATÉ  
UN RECU DES VENTES**

**PL :** « Nous continuerons à nous adapter aux changements du marché, et investirons progressivement dans de nouvelles presses. On peut dire que nous avons maintenant un outil en parfaite santé. Nous sommes une imprimerie moderne, qui se dédie principalement aux magazines mais aussi à de nouveaux marchés comme les folders et les catalogues avec une grande pagination. Nous sommes également spécialisés dans le marché des magazines de luxe haut de gamme. »

**THE ECONOMIST A CHOISI ROULARTA**

**Les magazines français seront toujours imprimés sur les presses de Roulers en 2016. Y a-t-il d'autres imprimés (inter)nationaux qui veulent travailler avec Roularta Printing ?**

**PL :** « En dehors des magazines pour la Belgique, nous avons depuis toujours imprimé des magazines aussi pour les pays voisins, jusqu'au Danemark. Nous avons à présent décroché une commande de trois ans pour l'impression du très prestigieux magazine économique-financier britannique *The Economist*. Nous aurons également la charge de distribuer dans la moitié de l'Europe ce tirage qui varie entre 115.000 et 130.000 exemplaires. Une partie de cette distribution devra se faire par avion, ce qui est nouveau pour nous. Pour ce travail, il faut en effet être un *known consignor*, un expéditeur connu, et détenir un certificat européen. Les magazines partent d'ici sans contrôle



CONTRÔLE CONSTANT DE LA QUALITÉ,  
ICI PAR CHRIST OLIVIER.

**IMPRIMER POUR LES MARCHÉS PUBLICS**

**Les marchés publics sont-ils importants pour Roularta ?**

**WILLIAM METSU :** « Nous imprimons depuis cinq ans pour les chemins de fer néerlandais. C'est quand même un client important. Nous imprimons également le magazine *Klasse* (projet de communication de l'enseignement flamand). Son tirage est plus limité, mais cela fait plus de dix ans que nous le faisons. »

## LE PRIX DU PAPIER

Quelle a été l'évolution des prix du papier en 2015 ?

**WILLIAM METSU :** « Nous consommons 85.000 tonnes de papier par an. Imaginons qu'en 1995 le papier coûtait 100 euros la tonne, aujourd'hui c'est entre 60 et 70 euros. C'est évidemment une bonne chose pour nous, mais moins pour les fournisseurs de papier, qui doivent après tout aussi gagner leur vie. Eux aussi doivent rester rentables avec des machines neuves et automatiques. Le coût de la pulpe qui sert à la fabrication du papier a beau augmenter, ils ne peuvent pas se permettre d'augmenter leurs prix si la demande reste toujours inférieure à l'offre. »

supplémentaire pour être chargés dans les avions, et nous devons donc avoir la certitude que les paquets sont sûrs (lire : qu'ils ne contiennent pas d'explosifs). Nous devons donc traiter et manipuler ces magazines dans des salles fermées où seules sont admises les personnes possédant le certificat de *known consignor*. Une société liégeoise spécialisée vient enlever le chargement ici pour le transporter jusqu'à l'aéroport. »

**WM :** « Le tirage total du magazine est de 250.000 à 270.000 exemplaires, ce que nous pouvons imprimer sans problème, mais cela pourrait coïncider au niveau du temps pour la distribution en Allemagne. C'est la raison pour laquelle la commande est répartie entre deux imprimeries. Plus tard, notre ambition est d'approcher d'autres magazines qui ont une distribution internationale. »

**PL :** « Les news magazines qui proposent un contenu sérieux et une qualité élevée enregistrent toujours de beaux résultats. C'est le cas dans les autres pays, c'est également le cas pour Knack, dont le tirage reste très stable. Avec *The Economist*, nous voulons souligner notre image d'imprimeur capable de distribuer à l'international des imprimés de qualité dans des délais serrés. Comme nous imprimons pour une maison d'édition, nous avons l'habitude de travailler avec des délais. C'est facile pour nous car nous regroupons toutes les étapes du processus de production sous le même toit : prémédia, copie des plaques, impression, finition, emballage, expédition... Nous pouvons être plus rapides que la plupart des imprimeries commerciales. »

## LA PRODUCTION DURABLE, UN SOUCI CONSTANT

La production durable est un point important pour Roularta Printing ?

**PL :** « Nous faisons de gros efforts, certainement sur le plan de l'énergie qui est une facette très importante pour une imprimerie. Nous nous sommes engagés dans l'EBO, la convention énergétique flamande, et allons garantir nos améliorations et performances par un système énergétique que nous avons défini en 2015. Nous allons nous efforcer d'encore baisser notre consommation énergétique en 2016. »

Qu'est-ce qui peut encore être amélioré dans ce domaine ?

**PL :** « Les équipements les plus énergivores sont évidemment les presses rotatives. Les fours de séchage sont par exemple réglés à une température standard et leurs ventilateurs tournent à une vitesse standard. Nous allons faire des essais à ce niveau et vérifier leur effet sur la production. Nous voulons également reconsidérer la façon dont nous tournons le papier dans la presse. Pour l'instant, cela se fait à l'aide d'une sorte de coussin d'air parce que l'encre sur une face du papier est encore humide à cette étape du processus. Cette technique est très énergivore. Nous testons actuellement un rouleau spécial à picots qui repousse l'encre et tourne le papier. Si le test s'avère positif, cela représentera une sérieuse économie sur l'année. Il est important aussi que chaque mesure prise dans le cadre de l'EBO soit rentable sur le plan économique. Le but n'est pas d'investir 20 euros qui n'en rapporteront que 10. »

Les clients apprécient-ils ces efforts à leur juste valeur ?

**WM :** « De plus en plus, surtout les clients néerlandais. Les Français aussi sont de plus en plus demandeurs. En 2011 et 2012, nous avons déjà adhéré à la 'West-Vlaams Charter voor Duurzaam Ondernemen' (charte de l'entreprise durable de Flandre occidentale). Nous avons à deux reprises obtenu une distinction. Mais le problème, c'est qu'il s'agit d'une charte provinciale et qu'elle n'a pas de valeur sur le plan national, et encore moins sur le plan international. Elle a certes son importance, mais n'impressionne pas nos clients internatio-

naux. L'EBO en revanche, qui est liée à la nouvelle norme ISO 50.001, a bel et bien ce rayonnement. Et cela fait une différence pour beaucoup de clients, en plus des labels de qualité PEFC et FSC pour notre papier. Sans ces certificats et ces efforts, les chances de remporter aujourd'hui des marchés publics sont minces. »

**PL :** « Les grandes entreprises attachent de plus en plus d'importance à la production durable, et elles en exigent autant de leurs fournisseurs. Pour les adjudications, cela permet de gagner des points. »

**WM :** « La production durable n'est pas quelque chose de neuf pour Roularta Printing, notre organisation en est même imprégnée. Nous n'avons pas attendu que le monde extérieur y attache aussi de plus en plus d'importance et qu'il y ait des chartes en tous genres pour nous y mettre. Nos techniciens réfléchissent constamment à des façons de réaliser des économies. Nous récupérons déjà depuis 1992 l'énergie produite par l'imprimerie pour rafraîchir les bureaux de Roularta à Roulers en été, ou les chauffer en hiver. Et ici, nous ne chauffons pas du tout, car la chaleur émise par la production suffit largement. »

## UN IMPRIMÉ, ÇA SE SENT, ÇA SE TOUCHE

Si votre fils ou votre fille vous disait : « Je veux devenir imprimeur/imprimeuse ! »

Diriez-vous que c'est un bon choix, ou tenteriez-vous de l'en dissuader ? D'ailleurs, forme-t-on encore de bons imprimeurs ?

**WM :** « Comme vous y allez ! L'imprimerie reste un métier sûr. Si ce n'est pas pour les produits de gamme moyenne, c'est certainement le cas pour les produits de luxe. Certains magazines sont plus que des magazines. Ce sont de véritables livres, avec beaucoup de publicités. »

**PL :** « On n'a jamais autant imprimé qu'aujourd'hui, en dépit des annonces pessimistes qui circulent depuis les années 1990. Tout le monde reconnaît que lire quelque chose sur papier, c'est quand même autre chose que le lire sur un écran. Le papier offre toujours plus de clarté et on choisit souvent avec soin ce que l'on va imprimer, justement parce qu'on sait combien ça coûte. »

**WM :** « Un imprimé, ça se sent, ça se touche. » ♦

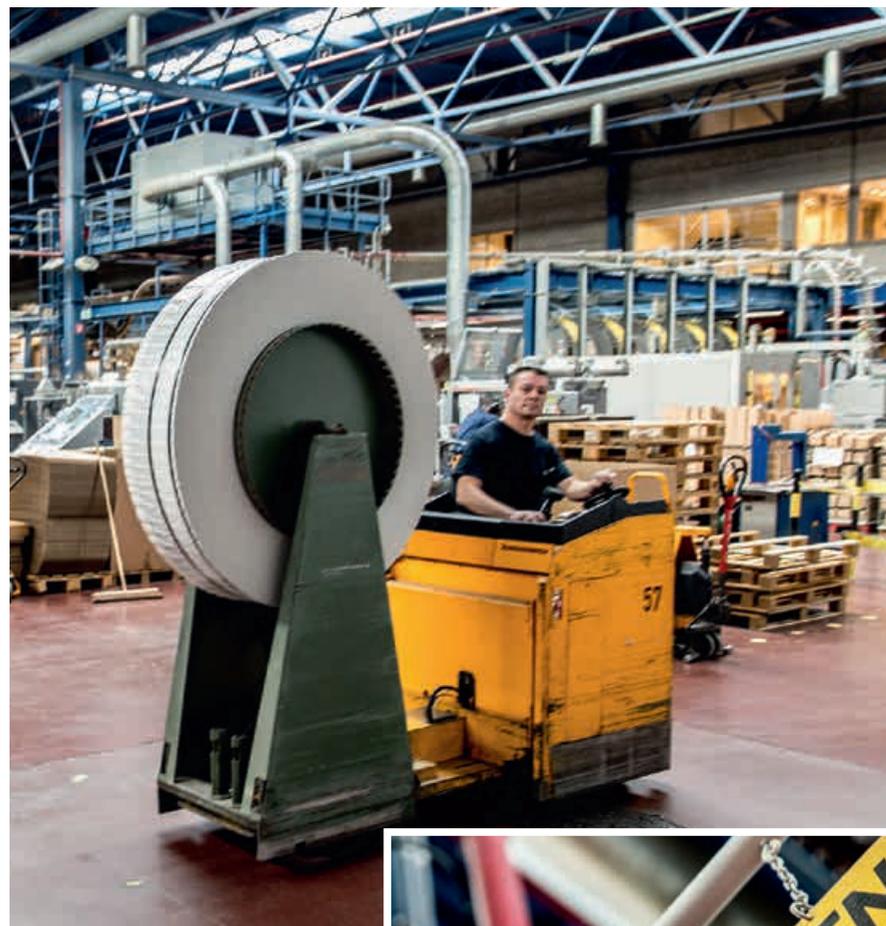
**NOUS AVONS LE GRAND AVANTAGE DE POUVOIR AUGMENTER LA PAGINATION PAR PETITS SAUTS. LA NORME SUR LE MARCHÉ EST UNE AUGMENTATION PAR SAUTS DE 8 PAGES, MAIS NOUS POUVONS LE FAIRE PAR 4 PAGES**



THE ECONOMIST SORT DES PRESSES.



VÉRIFICATIONS À LA LOUPE PAR GERT DELBECKE.



DONATO LEOTTA INSTALLE UNE NOUVELLE BOBINE DE PAPIER.



WILLIAM DE NOLF



ERWIN DANIS

# UNE HISTOIRE SANS FIN

Dire qu'on n'en a jamais fini de se rénover, c'est un peu enfoncer une porte ouverte. Ce constat est une réalité quotidienne pour William De Nolf, Directeur Nouveaux Médias, et Erwin Danis, Directeur Prémédia. « Il y a trop peu d'heures dans une journée », déplore Erwin Danis. Pourtant, le travail accompli en 2015 a été titanesque.

**Le monde ne s'est pas arrêté de tourner en 2015. Quelles ont été vos principales réalisations ?**

**WILLIAM DE NOLF :** « Nous avons investi beaucoup dans l'actualisation de nos sites mobiles, qui sont désormais réglés dans les moindres détails. Nous nous sommes ensuite attaqués à nos applis pour tablettes et smartphones. Maintenant, l'accent est mis entièrement sur le contenu sur mesure et la publicité ciblée, deux aspects que nous voulons fortement développer en 2016. »

**ERWIN DANIS :** « Ces applications sont gérées par Roularta Prémédia, et nous avons effectivement consacré en 2015 une grande attention au développement prémédia pour les sites, les tablettes et les smartphones. Cela fait déjà quelques années qu'il existe des applis tablettes pour toutes les marques news, mais nous les améliorons constamment. On essaie, on corrige... Développer du premier coup une appli qui ne se 'plante' jamais, ça n'existe pas. Le produit que nous avons aujourd'hui est performant et offre une grande valeur ajoutée. »

**En d'autres mots, le volet online est solide comme un roc ?**

**ED :** « Sur la scène online, rien n'est jamais fini. Nous ferons encore des updates, nous

créerons encore de la valeur ajoutée. Nous pouvons enrichir le contenu online avec de l'audio, des vidéos, des animations, des graphiques. NewsGate, notre système de gestion de la *newsroom*, est une sorte de cockpit éditorial au départ duquel nous 'piloteons' toute la rédaction. Nos journalistes peuvent enrichir leurs histoires de façon quasi automatique. NewsGate a été introduit en 2014, mais nous avons affiné le système en 2015 et nous constatons aujourd'hui que nos utilisateurs consultent et utilisent systématiquement ces suppléments online. Nous ferons encore plus en 2016, et introduirons par exemple la dernière version de NewsGate au BMC. En bref, cela veut dire qu'un rédacteur ne travaille plus par 'article' mais par 'histoire', par 'story'. Un exemple : David Bowie décède. Le rédacteur rassemble tout ce qu'il peut trouver sur le chanteur, via toutes les sources possibles. Il peut écrire des textes lui-même, sélectionner des photos, aller puiser dans des *wires*, sur Internet, dans nos archives, nos vidéos... Sur la base de toute cette 'histoire', il confectionne des petits packs sur mesure pour le print, les sites Web, les tablettes... et peut ainsi facilement diffuser son contenu via les canaux adéquats. »

## POUR LES ABONNÉS, EXISTANTS ET FUTURS

**Qu'est-ce que les lecteurs online retiendront de 2015 ?**

**WDN :** « Une des principales initiatives a été l'introduction de la zone+ du Vif/L'Express, de Knack, Trends-Tendances et Trends en septembre. On peut considérer *The Daily Trends* comme le précurseur de cette zone+. La rédaction de Trends voulait offrir quelque chose de plus à ses abonnés et imprimer dans la foulée un rythme quotidien au magazine. Une idée fantastique en soi, mais nous avons vite compris que la lancer sur le marché en *stand-alone* serait difficile à réaliser. D'où la création de la zone+ dans laquelle nous faisons un peu plus que simplement ajouter une publication online unique. Cette zone couvre en fait toutes les marques news, et au lieu d'un rythme quotidien, elle suit en continu le rythme de l'actualité. Elle nous permet en outre de prépublier par exemple du contenu, avant même la sortie de la version imprimée du magazine. Mais en réservant ce contenu aux abonnés. »

**NOUS FERONS ENCORE DES UPDATES, NOUS CRÉERONS ENCORE DE LA VALEUR AJOUTÉE. NOUS POUVONS ENRICHIR LE CONTENU ONLINE AVEC DE L'AUDIO, DES VIDÉOS, DES ANIMATIONS, DES GRAPHIQUES**

**Vous récompensez donc les abonnés fidèles. Mais la zone+ interpelle aussi les lecteurs de passage. Ceux-ci ne peuvent lire qu'une petite partie du contenu, et sont invités à s'abonner pour lire plus.**

**WDN :** « Au départ, l'objectif de la zone+ était de fidéliser nos abonnés existants en leur offrant un petit plus. L'intention était évidemment aussi d'attirer de nouveaux abonnés, notamment en nous adressant à la génération des *digital first* et en orientant ceux-ci vers le magazine. Nous faisons cela par étapes. Au début, les visiteurs ont la possibilité de lire quelques articles moyennant un enregistrement sommaire. Ceux qui souhaitent plus peuvent, en prenant un abonnement d'essai, accéder gratuitement pendant un mois à la version numérique du magazine et à la zone+. Ensuite, ils peuvent choisir entre un abonnement à la version numérique seule, ou un abonnement complet (print + numérique). Le troisième objectif de la zone+ est d'inciter les abonnés existants à être plus actifs sur les sites. Leur faire prendre conscience du fait qu'ils peuvent trouver du contenu supplémentaire sur le site de leur magazine. »

**ED :** « Le nombre d'abonnements augmente chaque année. La plupart des lecteurs optent au final pour l'abonnement complet, mais pour un magazine comme Knack par exemple, il y a en plus un millier et demi d'abonnés à la version numérique. Nos applications numériques sont en majeure partie développées à l'extérieur, mais nous gérons tout en interne. Dans les applis pour tablettes, il y a trois façons de montrer le contenu : un PDF (la réplique feuilletable du magazine), l'affichage du texte dans un layout fixe, et enfin le *tablet optimized layout*, qui est la forme idéale pour la lecture sur tablette. Deux tiers de nos lecteurs optent pour ce layout optimisé. La consultation de notre contenu par la voie numérique reste néanmoins inférieure

## TOUTES LES VIDÉOS DANS MEDIAHAVEN

**ERWIN DANIS :** « Le contenu prend de plus en plus la forme de vidéos. C'est quelque chose que nous avons commencé tout doucement en 2014, et maintenant nous avons une cellule vidéo à part entière. Nous possédons aujourd'hui tout l'équipement nécessaire pour tourner, monter et distribuer nous-mêmes les vidéos. Nous en avons réalisé un grand nombre en 2015, à usage interne mais aussi pour l'extérieur. Toutes nos vidéos sont rassemblées dans Mediahaven, où se trouvent aussi d'autres vidéos de Roularta (Canal Z, Medialaan, nos chaînes régionales). Grâce à NewsGate, les rédacteurs peuvent exploiter très efficacement cette énorme banque de données vidéo. »

à celle du print. La grande majorité des lecteurs préfèrent toujours le papier. »

## CONTENU ET PUBLICITÉS SUR MESURE

**Stimuler les abonnés existants à consulter la version numérique et les amener du print vers l'online, c'est à première vue un peu le monde à l'envers.**

**WDN :** « Notre objectif principal est d'avoir une vision plus claire de nos abonnés. Nous possédons beaucoup d'infos sur les abonnés print, mais online, nous pouvons enregistrer leur véritable comportement, leurs centres d'intérêt et en dresser de la sorte un profil plus riche et plus détaillé. Plus nous avons de points de contact avec le lecteur, plus nous pouvons lui adresser notre contenu et des publicités sur mesure. C'est également valable pour les extensions de ligne : nous pouvons encore mieux mettre en avant ceux parmi nos produits dérivés qui correspondent à ce que cherche le lecteur. »

**Que savez-vous entre-temps sur combien de personnes ?**

**WDN :** « Nous avons plus d'un million de contacts : des abonnés à nos titres et à nos newsletters électroniques, des gens qui participent à des événements, des inter-

nantes... Online, nous avons énormément de points de contact et d'outils pour enregistrer des comportements. L'e-commerce est une des meilleures sources d'informations pertinentes. Les produits que les gens achètent en disent plus long que n'importe quoi d'autre sur les centres d'intérêt de ces gens. Sur de nombreux plans, l'e-commerce est le moyen idéal d'élargir nos activités. »

**Storesquare.be est une initiative importante sur le plan de l'e-commerce. Dans quelle mesure y contribuez-vous ?**

**ED :** « Une des tâches de Roularta Prémédia consiste aussi à aider à un déploiement correct de Storesquare.be. Nous soutenons le site Web réactif, le service mail, les applis pour tablettes et smartphones, etc. »

**Du contenu sur mesure, ça donne quoi ?**

**WDN :** « Nous voulons que chaque internaute visite plus de pages et passe plus de temps sur notre site. Ceux qui entrent via les médias sociaux sont en général des lecteurs 'rapides'. Si vous êtes sur Facebook et que vous cliquez sur un article d'une marque news de Roularta, il y a beaucoup de chances que vous lisiez uniquement cet article-là, puis que vous repartiez. Pour éviter cela, nous devons proposer plus de *trending content* à nos visiteurs online, les articles les plus lus, dans l'espoir qu'ils cliquent une deuxième fois et découvrent ainsi le reste de notre offre. Nous voulons toucher le lecteur intelligent pour lui faire découvrir les infos que nous pouvons proposer, nous voulons plus de visites par visiteur, et nous voulons augmenter les visites uniques. Nous devons mieux faire voir au marché que nous sommes plus réactifs que n'importe qui quand il s'agit de l'actualité. Nous devons remédier à cette fausse idée qu'une marque news qui ne paraît qu'une fois par semaine en print ne peut pas relayer de l'info actuelle chaque jour, online.

Les gens veulent plus de pertinence et des sites plus rapides. Ils veulent plus de contenu sur mesure, et des publicités qui collent mieux

au contexte et à leurs centres d'intérêt. Nous avons tout intérêt à modeler notre contenu d'après les souhaits des internautes, en tout cas si nous voulons les impressionner. »

**On a entendu pendant des années que le numérique allait cannibaliser les imprimés traditionnels. Mais chez Roularta, le print caracole toujours en tête. Le débat est-il clos une fois pour toutes ?**

**WDN :** « Nous constatons une grande complémentarité entre les deux. Pour les annonceurs, ce sont les campagnes multimédias qui ont le plus d'impact. Sur le plan rédactionnel aussi, il faut bien composer le puzzle. La rédaction online assure la continuité et couvre l'actualité. Au-delà de cela, vous avez des opinions, plus de profondeur, des infos pertinentes et que nous proposons exclusivement à nos abonnés dans la zone+. Nous pouvons heureusement garantir cette profondeur parce que nous avons un avantage concurrentiel énorme : notre large éventail de magazines. Pour presque chaque thème, nous pouvons faire appel à des spécialistes en interne. Nous avons à la rédaction des docteurs, des architectes, des fiscalistes, des juristes... Nous possédons un savoir-faire énorme et rapidement mobilisable. »

## ÉVITER LES PIÈGES

**Que pouvons-nous encore attendre pour les années à venir ?**

**WDN :** « Nous nous concentrons en premier lieu sur nos sites, mais nous devons voir tout cela à un niveau plus élevé. Plus nous en apprenons sur nos visiteurs, mieux nous pouvons définir des groupes cibles pour tous les titres de Roularta. Nous devons utiliser des thèmes comme la gastronomie ou les voyages par exemple pour cibler des communautés et développer des produits dont nous savons qu'ils plaisent à nos lecteurs. Ce contenu est évidemment réparti sur plusieurs titres, mais ce que nous savons sur les lecteurs du Vif/L'Express, de Knack, Trends-Tendances, Trends,

## EN MATIÈRE D'INNOVATION, IL NE FAUT PAS VOULOIR À TOUT PRIX ÊTRE LE PREMIER. IL EST PRÉFÉRABLE D'ÊTRE LE DEUXIÈME, VOIRE LE TROISIÈME, CAR LE PREMIER PEUT FACILEMENT SOMBRE DANS UN TROU BÉANT AVANT MÊME DE S'EN RENDRE COMPTE

Steps, Nest..., nous devons le rassembler et l'exploiter. »

**ED :** « Nous avons créé l'Innovation Lab pour soutenir des projets d'avenir. Nous y étudions et développons de nouvelles idées avant de les transposer dans les *business units* concernées. Nous travaillons par exemple sur l'*Instagram advertising*, qui intéressera peut-être nos collègues de Roularta Local Media (avec Digilocal) et de Roularta Custom Media. Nous étudions cette piste en étroite collaboration avec Facebook et leur passerons le projet une fois qu'il sera au point. Digilocal et Custom Media introduiront alors la formule sur le marché et fourniront la formation nécessaire à leur équipe de vente. Ce n'est qu'un exemple. Nous sommes constamment en train d'explorer de nouvelles voies et d'étudier leur valeur ajoutée réelle. »

**Comment décidez-vous ce qui a le potentiel de percer, et ce qui ne l'a pas ?**

**ED :** « Nous écoutons, nous regardons, avec la plus grande attention. L'expérience joue un rôle important, mais j'avoue honnêtement que nous ratons parfois aussi notre coup. Il y a une règle d'or : en matière d'innovation, il ne faut pas à tout prix être le premier. Il est préférable d'être le deuxième, voire le troisième, car le premier peut facilement sombrer dans un trou béant avant même de s'en rendre compte. Notre tâche est de déceler les innovations, mais aussi d'éviter les pièges. Quoi qu'il en soit, tout cela demande de sérieuses compétences techniques. » ♦



PETER THIERSFRANK MINNE

# DES (BIG) DATA AUX INFOS UTILISABLES

Les abonnés sont à Roularta ce que le pétrole est à l'Arabie. Savoir qui sont ces abonnés est essentiel pour continuer à leur plaire, car cela permet à Roularta de leur proposer le bon contenu et les bons produits. Aujourd'hui, le terme « *data* » est de plus en plus synonyme de « *big data* ». Comme les annonceurs s'intéressent désormais aussi beaucoup aux profils des lecteurs, il faut pouvoir filtrer la masse d'informations disponibles pour en extraire des connaissances utilisables. Une tâche sur mesure pour Frank Minne (Circulation Director) et Peter Thiers (Business Specialist Data and CRM).

*On n'arrête pas de parler de big data, mais est-ce vraiment neuf ?*

**PETER THIERS :** « Il est vrai que pour nous, le concept de '*data*' n'est pas si neuf que cela. Notre histoire y est intimement liée. Pour toute organisation qui comme nous fonctionne beaucoup avec des abonnements, la collecte d'informations sur le marché des lecteurs est un levier essentiel de succès. Roularta a donc toujours attribué une grande importance aux (*big data*). »

**FRANK MINNE :** « La plupart des titres ont entre 85 et 90% d'abonnés. Nous avons une équipe de six spécialistes du marketing direct qui exploitent tous les canaux bien connus (*direct mail*, télévente, e-mail et online, publicité, partenariats, *face-to-face*...) pour générer un maximum de nouveaux clients-abonnés. Ils peuvent compter sur l'aide d'une équipe de spécialistes des données. C'est ainsi que nous travaillons traditionnellement, ce qui ne nous empêche pas d'innover chaque année. Nous avons par exemple constaté en 2015 que nos magazines sont eux-mêmes de bons ambassadeurs dans le cadre du marketing direct. Donc, au lieu de faire de la communication traditionnelle de marketing direct,

nous avons envoyé le magazine à des prospects afin de leur permettre de découvrir le produit pendant quelques semaines. Le taux de conversion a été excellent et cela a généré un grand nombre de nouveaux abonnements. Il va de soi que nous poursuivrons cette approche fructueuse en 2016. »

### QUELS TYPES DE DATA SCIENTISTS ?

**FRANK MINNE :** « Je les appellerais des *citizen data scientists* plutôt que des *data scientists*. En d'autres mots, pas des gens qui se contentent de fouiller sans fin dans des montagnes de données brutes, mais des gens qui ont une certaine connaissance de notre business et possèdent le bon bagage technique pour travailler avec des données. Comme vous le voyez, nous choisissons une fois de plus une approche pragmatique qui doit nous amener à des solutions utilisables et pratiques. »

### UNE NOUVELLE PLATE-FORME D'E-COMMERCE

*Le téléphone et le direct mail ne sont pas des moyens de communication neufs en marketing direct. Quid du canal numérique ?*

**FM :** « Le marketing numérique devient effectivement plus important dans le mix des canaux. Le télémarketing classique est toujours le plus rentable. Vient ensuite le *direct mail* et,

désormais en troisième position, l'e-marketing. Il fut un temps où c'était différent. Il y a cinq ans, recruter des abonnements par voie numérique était assez marginal. Le rendement de ces campagnes n'avait rien à voir avec ce que nous obtenions par les canaux classiques. Maintenant non seulement le volume augmente, mais en plus nous arrivons avec l'e-marketing tout doucement à la hauteur des rendements du marketing classique. C'est très intéressant, car le coût est évidemment bien moindre, et nous pouvons enchaîner plus vite parce que le processus est beaucoup plus court. »

**PT :** « Nous avons beaucoup travaillé à quelques innovations dont les résultats se verront en 2016 et que nous allons continuer à déployer. Le renouvellement de la plate-forme d'e-commerce est une étape importante. Le webshop Abonnements.be date déjà de 2002. Il comporte un volet self-service où les lecteurs peuvent par exemple gérer leur abonnement et poser des questions au sujet de la distribution ou de la suspension de l'abonnement pendant leurs vacances. Nous avons entièrement renouvelé ce site. Il a maintenant une apparence plus dynamique et un design adaptatif qui le rend également consultable sur des appareils mobiles. L'explosion de l'utilisation d'appareils mobiles est spectaculaire, nous le constatons aussi sur nos sites news et d'e-commerce. Le nouveau site offrira plus de possibilités d'organiser des campagnes et des actions avec des partenaires. Tant sur nos sites news que sur nos sites

d'e-commerce, nous demandons que les lecteurs/clients s'enregistrent. Cela nous permet d'une part de capter des informations à leur sujet, et eux d'autre part peuvent aisément passer de nos sites news aux sites d'e-commerce et inversement. Dans la seconde moitié de 2016, nous comptons aussi étendre la plate-forme d'e-commerce à nos produits dérivés. »

### LE BON ET LE MOINS BON

*Dans les big data, il y a beaucoup de bon mais aussi beaucoup de moins bon. Comment faites-vous pour isoler précisément dans cette masse de données celles que vous allez pouvoir exploiter ?*

**FM :** « Au fil des ans, nous avons développé plusieurs outils pour collecter des données et les traduire en infos de profil utilisables pour nos collègues de Direct Marketing. Nous avons aussi une 'Data Team' qui gère ces outils, réalise des analyses et sélectionne les groupes cibles. Chez Roularta, nous possédons une très longue expérience en matière d'analyse et d'exploitation de données. »

### NOUS ARRIVONS AVEC L'E-MARKETING TOUT DOUCEMENT À LA HAUTEUR DES RENDEMENTS DU MARKETING CLASSIQUE

**PT :** « Ce qui est en revanche nouveau depuis quelques années, c'est la possibilité de compléter nos données offline (provenant des abonnements, d'interactions avec les lecteurs) avec les données relatives au comportement des lecteurs sur la Toile. Nous pouvons suivre ce qu'ils font sur nos sites (mobiles), et traduire cela en profils ou schémas d'habitudes. Nous utilisons ces profils de lecteurs/clients pour optimiser notre marketing à leur égard. Sur le plan rédactionnel, des tests sont actuellement en cours sur la personnalisation de contenus (certaines sections sur les sites news, newsletters...) à partir du profil des lecteurs. Sur le plan de la publicité, nous avons posé en 2015 les premières bases pour proposer certaines possibilités supplémentaires via la régie. D'habitude, les annonceurs réserver

### L'AUTONOMIE DE LA RÉDACTION EST UNE CONDITION SINE QUA NON POUR SURVIVRE EN TANT QUE MÉDIA DE QUALITÉ

#### Fructueuse... à quel point ?

**FM :** « Lorsque nous envoyons un magazine à quelqu'un, nous doublons notre taux de conversion. De plus, le processus de contact est beaucoup plus fluide. Pour le télémarketing, qui est un de nos principaux outils de recrutement de nouveaux abonnés, nous travaillons avec six bureaux extérieurs parce que les volumes sont très grands. Quand vous devez expliquer à une personne au téléphone tout ce qu'il y a dans un pack Le Vif/L'Express, ça prend quand même un certain temps. En revanche, si vous avez déjà envoyé à cette personne quelques exemplaires du magazine, vous avez une base concrète pour parler de vente. Comme l'entretien téléphonique qui suit est plus efficace, cela fait évidemment diminuer les coûts : le taux de vente augmente et la durée de l'entretien diminue. L'alternative écrite, c'est-à-dire envoyer quelques numéros et ensuite envoyer un *direct mail*, donne elle aussi de bons résultats. Le coût de l'envoi de numéros de découverte est largement couvert par le meilleur rendement. »



RÉUNION CHEZ DIRECT MARKETING/MARCHÉ DES LECTEURS.



ESTHER SYS, JOSEFIEN DEMUYNCK ET ILSE SOENEN DE DIRECT MARKETING/MARCHÉ DES LECTEURS.



SOFIE VANSLAMBROUCK ET NADINE PATTOU DE L'ADMINISTRATION DES ABONNEMENTS.



L'ÉQUIPE DU SERVICE ABONNEMENTS.

vaient leur campagne sur un site news ou sur une section ou une rubrique de ce site. Maintenant, nous pouvons leur offrir la possibilité de toucher leur groupe cible de façon encore plus efficace, sur la base de critères de sélection spécifiques, d'intérêts particuliers ou de l'historique du comportement de nos lecteurs. C'est tout bénéfique pour le ROI des annonceurs. »

**Que fait Roularta pour gérer plus efficacement les big data ?**

**PT :** « Notre organisation a toujours considéré avec beaucoup de retenue et de pragmatisme le battage que l'on fait souvent autour des innovations technologiques. Cela vaut également pour les nouveaux outils de gestion et d'analyse des big data. La question est aussi de savoir si en tant qu'organisation média nous devons développer tout cela nous-mêmes, ou si nous ne devrions pas plutôt travailler avec des partenaires techniques et opter pour des outils intégrés et rapidement mobilisables. Toutes les organisations médias sont en train d'expérimenter, nous choisissons pour notre part de travailler avec des solutions qui donnent des résultats très rapides. Nous avons par exemple été partenaires dans le module-pilote de 'profilage et ciblage comportemental' de la société belge Selligent. Cet outil observe le comportement de navigation et de clic sur nos sites et nos applis, et le traduit immédiatement en profils exploitables. Nous obtenons un résultat tangible, et non un big data store dans le nuage. Cette approche pragmatique nous permet d'acquérir très vite de l'expérience. Nous avons commencé à utiliser cet outil en 2015, et avons aussi partiellement renouvelé notre Data Team en optant volontairement pour des profils un peu plus techniques, des personnes qui savent exploiter elles-mêmes ces données. »

**Des data scientists spécialisés ?**

**FM :** « Non, quand même pas. Nous ne collectons pas les données uniquement pour elles-mêmes, mais en pensant à leur exploitation commerciale. Les membres de la Data Team doivent pouvoir collaborer avec les gens en charge de la promotion et du marketing direct. »

**PT :** « Lorsque nous parlons de données, cela

ne concerne pas nécessairement des big data, de gros volumes ou un comportement sur la Toile. Nous avons encore un volet offline très important dans notre business, à savoir le volet print. Pour nous, il est essentiel de relier les données online et offline en ce que nous appelons une single customer view. Pour associer les nouvelles méthodes de mesure (comportement de lecture et de clic, durée de lecture, partage social des données...) avec les méthodes classiques comme les conversions, la fidélité des clients, etc. Nous devons donc arriver à des informations exploitables que nous pouvons interpréter et analyser pour formuler des recommandations et sélectionner des groupes cibles. Car c'est ça l'essentiel. Les données doivent être 'activables' : pas seulement disponibles pour permettre des analyses et offrir des points de vue, mais aussi utilisables pour piloter des actions concrètes. »

**LE PRINCIPE DE L'AUTONOMIE**

**Voir sur quels articles les lecteurs cliquent ou pas, ça vaut de l'or sur le plan commercial. Mais le danger n'est-il pas que les rédactions finissent par se voir imposer un type d'article qui génère beaucoup de clics ?**

**FM :** « Si nous faisons cela, ce serait une grosse erreur avec notre type de publications. C'est naturellement un défi pour chaque rédacteur d'être confronté à quelques réalités, à la 'consommation' de ses articles. Mais chez Roularta, l'autonomie de la rédaction reste un principe, et c'est d'ailleurs une condition sine qua non pour survivre en tant que média de qualité. »

**PT :** « Nous avons à l'époque analysé la lecture de nos articles et constaté que ce n'est pas seulement le volume, le nombre de fois qu'un article est lu, qui en détermine le succès. Il y a aussi les articles de niche spécifiques qui ne sont peut-être pas lus par tous les lecteurs mais qui sont très appréciés par un groupe cible donné. Nous devons donc arriver à ne pas mesurer uniquement des impressions, mais aussi l'attention réelle. Il y a une différence entre un visiteur pressé et quelqu'un qui lit notre offre avec attention. »

**La zone+, dans laquelle certaines informations ne sont plus accessibles à tout le monde, aide-t-elle à attirer de nouveaux abonnés ?**

**PT :** « Nous avons introduit cette zone+ sur

**POUR TOUTE ORGANISATION QUI FONCTIONNE BEAUCOUP AVEC DES ABONNEMENTS, LA COLLECTE D'INFORMATIONS SUR LE MARCHÉ DES LECTEURS EST UN LEVIER ESSENTIEL DE SUCCÈS**

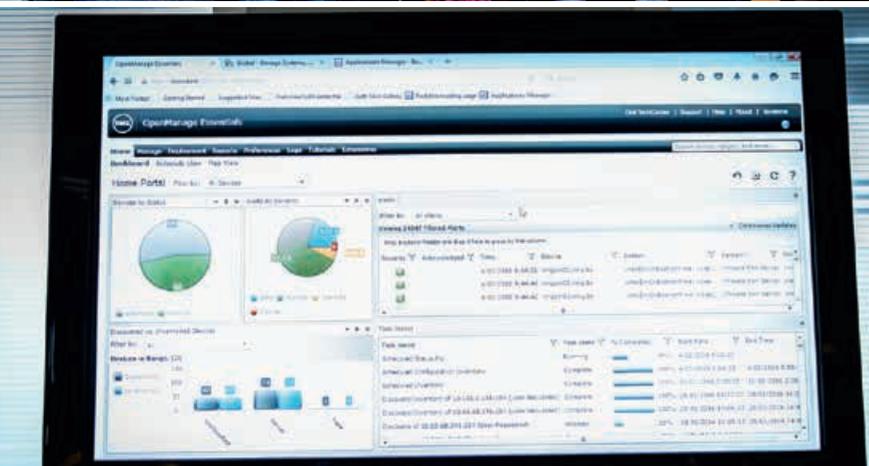
nos sites de magazines en septembre 2015. Une partie du contenu est ainsi réservée aux abonnés. La raison première de l'existence de la zone+ est que la mise à disposition gratuite d'un contenu journalistique de valeur mine à terme le modèle payant. La deuxième raison est que nous pouvons ainsi valoriser nos sites (mobiles) en récompensant nos abonnés existants avec des informations supplémentaires, et aussi attirer de nouveaux abonnés. Quant aux nouveaux lecteurs potentiels, nous pouvons avec la zone+ leur faire goûter notre offre, sans tout dévoiler d'un coup. L'article protégé peut en revanche être partagé via les réseaux sociaux. »

**FM :** « La zone+ est construite de façon à ce que, via un enregistrement rapide et ensuite un abonnement gratuit à l'essai, les lecteurs intéressés en arrivent progressivement à envisager un abonnement payant. Du point de vue du marketing direct, la zone+ est l'équivalent numérique de la méthode qui consiste à envoyer à des prospects des exemplaires gratuits d'un magazine imprimé. »

**PLUS DE MARKETING AUTOMATION**

**Et que peut-on encore attendre d'autre en 2016 ?**

**PT :** « Avec les mêmes outils que ceux que nous utilisons pour établir les profils de lecteurs, nous voulons en 2016 passer d'une approche classique de marketing direct à des campagnes automatisées en temps réel. On peut appeler cela du marketing automation. Un exemple : quelqu'un se rend sur le webshop Abonnements.be et y examine l'offre d'un de nos magazines, ou s'enregistre sur la zone+ pour y lire quelques articles. Nous n'avons plus besoin d'attendre une prochaine campagne générale pour approcher cet abonné potentiel, mais pouvons séance tenante lui adresser une offre qui correspond aux domaines d'intérêt que nous avons constatés. »



CARL DEBLAERE, IT.



MARTINE DE JAEGERE DE LA CELLULE DISTRIBUTION.

JAN CATTRYSSSE



WILLEM VANDENAMEELE

# PAS UN JOUR SANS CHANGEMENT

C'est en général quand quelque chose ne fonctionne pas qu'on le remarque. C'est alors que l'on prend conscience de son rôle essentiel dans les gigantesques rouages de Roularta. Jan Cattrysse (Directeur Administration) et Willem Vandenameele (Directeur IT) font « tourner la machine ». Au-delà de leurs tâches que l'on peut qualifier de « conservatives », ils apportent également une contribution importante à chaque nouveau projet de Roularta. Et de nouveaux projets, il y en a !



*La vitrine de Roularta change pratiquement chaque jour : la production tourne à plein régime online et offline, et de nombreuses innovations sont constamment introduites. Cela doit mettre pas mal de pression sur l'administration et l'IT ?*

**JAN CATTRYSSSE :** « Le monde évolue de plus en plus vite et Roularta doit suivre le rythme. Les clients sont de plus en plus exigeants. Ils veulent d'une part être 'online' et d'autre part se distinguer dans leur individualité pour ne pas se fondre dans la masse. Concrètement, cela signifie que nous devons être toujours plus flexibles, présenter de nouvelles idées, expérimenter, lancer de nouveaux produits... C'est évidemment génial, mais en coulisses cela impacte chaque fois l'organisation administrative. Prenez Scanlink, cette petite icône dans une publicité qui fait le lien entre le print et l'online. Avant, nous n'avions besoin que du matériel à imprimer, maintenant il nous faut l'icône Scanlink et le lien vers le site. En d'autres mots, nous devons veiller à gérer aussi l'impact des nouvelles technologies, et ce n'est pas toujours évident. Roularta Local Media, avec son pack total pour le marché local, en est un

bel exemple. Nous devons donc développer de nouveaux systèmes, et cela se fait parfois un peu à tâtons. Créer des magazines, nous le faisons depuis des années, c'est pétri dans notre organisation, ça coule de source. Mais la nouveauté exige des solutions uniques qui ne sont pas toujours faciles à trouver. Et des innovations, il y en a beaucoup au sein de Roularta. 2015 a bel et bien été une année charnière à ce niveau : pour de nombreuses nouveautés, nous avons dû trouver rapidement de bonnes réponses, et nous n'avons pas toujours pu nous reposer sur notre expérience pour cela. »

## **TOUJOURS AVEC MÉTHODE**

*Quand on innove, il y a toujours le danger d'investir beaucoup dans des développements qui au final ne mènent nulle part.*

**JC :** « Comme il y a de plus en plus de demandes provenant de tous les coins de l'organisation, nous avons fait effectuer un audit pour étudier comment utiliser le plus efficacement possible les moyens dont nous disposons. Résultat, j'ai reçu une 'annexe' à ma fonction : PMO, Project Management Officer. Un dossier d'initiation doit être établi



**NOUS DEVONS ÊTRE  
TOUJOURS PLUS FLEXIBLES,  
PRÉSENTER DE NOUVELLES  
IDÉES, EXPÉRIMENTER,  
LANCER DE NOUVEAUX  
PRODUITS**



FRANCKY DEPOORTER ET FRANK TAYMANS DE LA GESTION DES SYSTEMES DE PRODUCTION.



CHRISTOPHE LALOO ET RUTH BROUCKAERT DU BACK OFFICE CENTRAL.



KATRIEN DE NOLF, DIRECTRICE RH, AVEC HILDE VANHAELEWYN.



KARIN WYNSBERGHE DU BACK OFFICE CENTRAL.



L'ÉQUIPE IT.

pour tous les projets qui partent vers IT et qui ont un délai de réalisation d'au moins 30 jours. Chaque dossier doit recevoir l'agrément du board (Rik De Nolf, Xavier Bouckaert, Katrien De Nolf et moi-même). Alors seulement, Willem Vandenameele peut s'y atteler. C'est pour éviter que trop de projets ne soient mis en route de façon un peu anarchique. »

**WILLEM VANDENAMEELE :** « Chaque fois que nous devons construire un système pour soutenir de nouveaux défis au sein de Roularta, nous essayons d'y intégrer d'emblée une flexibilité maximale. Avant, nous avions un système qui était fait pour des magazines, et il était relativement simple. Un magazine en plus ou en moins ne faisait pas vraiment une différence pour IT. Maintenant, on attend beaucoup plus de fonctionnalités et une très grande maniabilité. »

**Ce que l'on attend d'IT chez Roularta a pas mal évolué ces dernières années.**

**WV :** « Absolument, et je trouve que c'est une évolution positive. Avant, IT était considéré comme un simple soutien des activités, mais maintenant on se demande de plus en

plus comment nos compétences peuvent améliorer ces activités. »

**Et en quoi peut consister votre contribution ?**

**WV :** « Nous collectons un maximum de données pour déterminer le profil de nos lecteurs online. Nous voulons ainsi faire d'une pierre trois coups : nous voulons proposer nos produits (dérivés) de manière ciblée à nos lecteurs, vendre des publicités adaptées, et accorder notre contenu avec le profil des lecteurs. Pour ce dernier point, une des choses que nous faisons est de mettre en place un système de catégorisation automatique des textes. Notre système génère automatiquement des mots-clés pertinents et les propose à l'auteur du texte, qui peut alors en supprimer certains ou en ajouter d'autres. C'est un système auto-apprenant, qui s'améliore à mesure qu'il traite plus de textes. »

**Les profils de lecteurs semblent être le moteur de pas mal d'applications. Comment composez-vous ces profils ?**

**WV :** « Notamment en mettant en place des *registration walls*. A ne pas confondre avec des *paywalls*, chose que nous avons faite pour *Krant van West-Vlaanderen* et la *zone+* des news magazines. Les *registration walls*, sur lesquels nous demandons à nos visiteurs online de compléter des informations de base les concernant, nous servent à composer un profil précis de nos lecteurs. D'autres éditeurs le font également, et peut-être en arriverons-nous un jour à un seul login pour tout. Nous sommes déjà

assez avancés sur le plan technique, le tout est maintenant de positionner cela correctement sur le marché, sans brusquer les lecteurs. En dehors de ces *registration walls*, nous complétons aussi les profils des lecteurs en analysant leur comportement de navigation sur nos sites Web. »

### UN OUTIL CRM UNIQUE POUR TOUT LE MONDE

**Quels efforts ont été fournis en 2015 sur le plan IT ?**

**WV :** « Nous avons beaucoup travaillé pour renouveler le site d'abonnement et le rendre plus convivial. Les lecteurs peuvent trouver sur ce site des services supplémentaires et des promotions vraiment très intéressantes. Nous réalisons désormais en partie aussi dans les bureaux de vente de *De Streekkrant* installés dans les chefs-lieux des différentes provinces les publicités que nous ne réalisons avant qu'à Roulers, ce qui est intéressant pour les annonceurs. Le contact avec les annonceurs est plus étroit et nous permet d'encore mieux faire adhérer la mise en page à leurs souhaits. Autre nouveauté, les systèmes que nous avons développés pour *Digilocal* et dans le cadre desquels nous collectons de façon centralisée toutes les données possibles et imaginables de nos clients, uniquement à usage interne. Cela nous évite de devoir déranger notre client pour de petits détails pratiques, comme la fourniture d'un logo, et nous permet de nous concentrer sur son business. Nous sommes aussi aidés par le fait qu'en 2015, nous avons équipé tous les vendeurs de *Local Media* d'appareils mo-

biles. Ils ont vraiment tout ce qu'il faut à portée de main : mises à jour synchronisées des fiches de produits et des tarifs, démos, outils administratifs, rapports de visites... »

**JC :** « De l'un découle l'autre, naturellement. Maintenant que les vendeurs sont devenus mobiles, ils veulent en tirer le meilleur rendement. Quel que soit le moment ou l'endroit, ils veulent pouvoir consulter les infos les plus actuelles sur leurs clients. Nous avons commencé à étudier l'éventualité d'un nouvel outil CRM qui le permettrait. Cela semble simple mais c'est quand même relativement complexe, car les applications doivent pouvoir répondre aux attentes diverses sur les nombreux terrains d'action du groupe Roularta. Nous ne voulons pas plusieurs applications mais un seul outil utilisable par tous. Ce sera nécessairement un système très flexible, mais que nous devrons aussi pouvoir gérer de manière centralisée. Cet outil doit en outre être capable de 'parler' avec nos bases de données. C'est la condition pour que nos vendeurs sur le terrain puissent connaître en quelques secondes les chiffres d'affaires de leurs clients, les éventuelles réclamations, les soldes ouverts, leur solvabilité... Un bon système CRM est la base pour construire un lien personnel et professionnel avec nos clients. Nous voulons lancer l'implémentation du nouvel outil CRM en 2016. Comme toujours, nous considérons les choses avec pragmatisme et comptons sur la constitution de nouveaux points de vue. C'est clair que les développements n'ont jamais de fin. Et heureusement, d'ailleurs ! » ♦

**NOUS DEVONS TROUVER RAPIDEMENT DE BONNES RÉPONSES POUR BEAUCOUP DE NOUVEAUTÉS, ET NOUS NE POUVONS PAS TOUJOURS NOUS REPOSER SUR NOTRE EXPÉRIENCE POUR CELA**



BRUSSELS MEDIA CENTRE

**BMC**

**BRUSSELS MEDIA CENTRE**

La rédaction  
Rue de la Fusée 50  
1130 Bruxelles

# NOTRE BUSINESS ? ACHETER DU TEMPS

**JOS GROBBEN**

◆  
**AMID FALJAOUI**



Inschrift uit het paleis  
van Eborac (York) in  
Pictisch (Oud-Pictisch)  
(ca. 500 voor Chr.)

Uitsluitend de grote koning  
koning der koningen kon  
van de bronzen, zijn  
Hydringen, was dat  
die dit paleis bij

AMID FALJAOUI ET JOS GROBBEN.

« Nous faisons gagner du temps à nos lecteurs en séparant les vraies infos du simple bruit de fond. Car le temps est une ressource rare, plus précieuse que l'argent. » Amid Faljaoui (Directeur des news magazines francophones) et Jos Grobben (Directeur Magazines) partagent une même foi inébranlable dans le journalisme de qualité. Plus qu'une foi, c'est la raison même pour laquelle les magazines de Roularta se portent si bien.

**Quel regard portez-vous sur le paysage média de 2015 en général, et sur les titres de Roularta en particulier ?**

**JOS GROBBEN :** « L'image renvoyée par le paysage média de 2015 est très diffuse. Certains médias s'en sont très bien sortis, d'autres moins bien. Pour la plupart des magazines, les rentrées publicitaires ont accusé le coup et le marché des lecteurs a reculé. Quand on voit l'année exceptionnelle de nos magazines, on peut donc parler de chance. Mais est-ce bien une question de chance ? »

**Tant sur le plan des revenus publicitaires que pour le nombre de lecteurs ?**

**JG :** « Sur les deux plans. Après plusieurs années de recul, les revenus publicitaires ont légèrement progressé de 1 ou 2%, ce qui est de très bon augure. Le marché des lecteurs aussi est prometteur. Les ventes au numéro et les abonnements ont généré plus de revenus. Notre politique basée sur des prix corrects porte ses fruits, ce qui contraste nettement avec la politique de 'l'info gratuite' pratiquée, par exemple, sur de nombreux sites Web. Certains quotidiens ont lancé une grosse offensive pour acquérir des abonnements, avec des actions qui vont jusqu'à un abonnement mensuel pour le prix ridicule de 1 euro. Ces abonnements à prix bradé attirent évidemment du monde, mais je souhaite bonne chance à ceux qui les proposent s'ils veulent un jour faire payer un tarif réaliste à ces nouveaux abonnés. »

**Les titres de Roularta souffrent-ils de ce bradage des prix sur le marché des abonnements ?**

**JG :** « Tous les médias se battent pour la même chose : du temps. Je veux dire par là que les gens sont intéressés par l'actualité, que ce soit à la télévision, dans un magazine, ou sur Internet. Avec nos magazines, nous

nous efforçons d'isoler les vraies actualités et les vraies analyses dans la masse d'informations et d'opinions. Nous essayons de créer un peu de clarté dans le monde complexe du sport, de la politique, de l'économie, de la culture... Imaginons que les gens consacrent une heure par jour aux actualités. Ce n'est pas parce qu'il y aura huit quotidiens,

trois chaînes télévisées et neuf sites Web en plus qu'ils consacreront plus de temps aux actualités. La consommation restera la même : une heure ! Et ce que nous faisons en réalité, c'est acheter du temps à nos clients. Nous achetons du temps auprès de lecteurs, de spectateurs, d'internautes. C'est ça notre business. »

**AMID FALJAOUI :** « Tout à fait d'accord : le temps est le véritable enjeu du combat qui se livre. Il est plus important que l'argent, car c'est avant tout avec leur temps, leur attention, que les lecteurs nous récompensent (ou nous 'dédommagent'). Le temps est une ressource rare, et pour beaucoup le budget temps est plus étriqué que le budget finances. En y réfléchissant bien, cela joue à l'avantage des magazines de Roularta. »

**NOUS AVONS CONNU UNE ANNÉE  
EXCEPTIONNELLE POUR NOS MAGAZINES,  
TANT SUR LE PLAN DES REVENUS  
PUBLICITAIRES QUE POUR  
LE NOMBRE DE LECTEURS**

**Que voulez-vous dire ?**

**AF :** « Nous sommes appréciés par les lecteurs qui cherchent autre chose que des infos prémâchées dans des formats fixes. Ce public critique ne veut pas une actualité résumée à sa plus simple expression et que l'on retrouve telle quelle sur tous les sites d'infos. On peut vraiment parfois parler d'infobésité, voire d'indigestion de *fast news*. Roularta ne joue pas à ce petit jeu. A mes yeux, le fait que les magazines ne paraissent qu'une fois par semaine est un avantage. Nous misons sur le plaisir de la lecture, la profondeur. Une plus-value pour le lecteur et pour l'annonceur. Nous faisons

**NOUS MISONS SUR LE PLAISIR DE LA LECTURE, LA PROFONDEUR. UNE PLUS-VALUE POUR LE LECTEUR ET POUR L'ANNONCEUR**

**SE CONCENTRER SUR LES VENTES AU NUMÉRO NE PERMET PAS DE FIDÉLISER LES LECTEURS. NOUS AVONS TOUJOURS ÉTÉ FORTS AU NIVEAU DES ABONNEMENTS, ET LES ABONNÉS NE NOUS QUITTENT PAS VITE**



tout pour maximiser ce plaisir de la lecture. Nous ne nous contentons pas d'aller simplement cueillir les infos sur Internet, et ne délivrons que des infos différentes et exclusives. Nos magazines sont en outre de beaux objets, que nos lecteurs aiment savourer à leur aise. »

**LE LIEN AVEC L'ABONNÉ**

**Ce choix affirmé en faveur de la vraie actualité est-il porteur ?**

**JG :** « Nous avons toujours été forts au niveau des abonnements. C'est ce qui nous a permis de tenir relativement bon ces dernières années, par rapport à de nombreux magazines qui dépendent beaucoup plus des ventes au numéro. Les abonnés sont pour nous beaucoup plus que des lecteurs, ils font partie d'une communauté, ils sont membres du *Knack Club*. Ils s'intéressent aux produits et services culturels, aux voyages, aux événements. Nous leur proposons constamment de nouveaux avantages. »

**Les abonnements permettent de compenser l'effondrement des ventes au numéro ?**

**JG :** « L'abonnement est surtout intéressant parce qu'il permet à terme de mieux fidéliser les lecteurs, avec toutes sortes d'actions. Celles que nous avons organisées en décembre 2015 ont été très réussies. Au final, le rendement de nos magazines en 2015 a été identique à ce qu'il était avant la crise. Ce fut une année exceptionnelle. »

**Ce revirement est-il structurel ou ponctuel ?**

**JG :** « Nous espérons évidemment qu'il est structurel. »

**Y a-t-il des indicateurs qui pointent dans l'une ou l'autre direction ?**

**JG :** « Il y a très peu d'indicateurs. La pression sur le marché des abonnements a progressivement augmenté à cause de la concurrence, mais nous tenons bon. Le marché publicitaire, non plus, n'est plus ce qu'il était. Les réservations ne rentrent plus des mois à l'avance, maintenant c'est une question de semaines, voire de jours. Nous ne voyons pas très bien vers où nous allons. Il n'y a plus aucune prédictibilité. Avant, nous pensions que ce phénomène concernait surtout Internet, mais il se manifeste désormais partout : magazines, quotidiens, TV. »

**Avant, il n'était pas possible de réserver des publicités sur le fil, mais maintenant on peut placer une publicité jusqu'à la toute dernière minute. L'évolution de la technologie n'y est évidemment pas étrangère.**

**JG :** « C'est dû en partie à la technologie qui a rendu tout le processus moins complexe. Mais il y a une autre raison inhérente, plus profonde : le climat d'incertitude qui règne dans les entreprises. La publicité est un poste de coût externe et, qu'elles soient grandes ou petites, toutes les entreprises font la même chose quand les temps sont

durs : couper dans les charges externes (marketing, promotion, publicité), car c'est là que ça fait le moins mal. L'effet se ressentira peut-être à terme et les conséquences peuvent être catastrophiques, mais au moins la dépense disparaît du jour au lendemain. Cela donne un faux sentiment de confort sur le court terme. Rien à justifier face au conseil d'administration, pas de licenciement de personnel, et pas de négociations syndicales. Inversement, quand le marché redevient plus porteur, les budgets suivent rapidement. C'est heureusement ce qui se passe pour le moment. »

**LE LABEL « MADE BY ROULARTA »**

**Les médias classiques peuvent-ils conserver leur attrait pour les annonceurs ?**

**JG :** « Je pense que oui. Je pense aussi qu'on a raconté pas mal d'inepties à ce sujet. Ces dernières années, pas mal d'annonceurs se sont précipités sur les médias numériques. D'énormes budgets ont été alloués à des actions sur de nouveaux canaux, mais le résultat n'a de loin pas été celui escompté. Les annonceurs qui visent un groupe cible très sélect, comme les constructeurs de voitures premium, trouvent plus leur compte avec un public cible limité et bien défini qu'avec un arrosage des médias sociaux. Les départements de placement et d'investissement des grandes banques ne vendent pas, eux non plus, des produits de masse. Pour toucher leur public classique, ils se tournent tout

naturellement vers les magazines et les quotidiens, et pas vers les blogs ou les newsletters numériques. Je ne pense pas que nous renouerons avec l'époque dorée des années 2000-2005, mais je suis convaincu que les choses vont s'améliorer. »

**AF :** « Notre plus grande force, c'est notre capacité à attirer l'attention de nos lecteurs.

**LES LIBRAIRIES FERMENT LEURS PORTES**

**JOS GROBBEN :** « Une librairie ferme ses portes chaque semaine, et ce depuis trois ans. Oui, ça va vite. Les librairies sont des points de vente primaires pour la presse traditionnelle, et en perdre une par semaine est dramatique. Il y a plusieurs raisons à ces fermetures : les gens fument moins qu'avant et les ventes de quotidiens diminuent. L'habitude de passer chaque jour à la librairie se perd. Quant au Lotto, beaucoup de joueurs jouent désormais en ligne. Il y a quand même jusqu'à un tiers de passage en moins, et moins de passage dans le magasin signifie aussi moins d'achats (impulsifs) de quotidiens et de magazines. Il ne faut pas sous-estimer non plus l'énergie que demande une librairie : elle doit ouvrir tous les jours à 6h au plus tard, même le samedi. Et à cette heure matinale, beaucoup de libraires ont déjà fait une tournée de livraison de journaux. Ce n'est vraiment pas évident, comme indépendant. La plupart des libraires ne font pas faillite, ils ferment, tout simplement. Ils préfèrent aller travailler chez un patron, pour un salaire décent. »

## LES ANNONCEURS QUI RECHERCHENT UN PUBLIC CIBLE SÉLECT ET BIEN DÉLIMITÉ, SE TOURNENT TOUT NATURELLEMENT VERS LES MAGAZINES



CORALIE RAMON  
DU VIF WEEKEND.

N'oublions pas que trop d'information tue l'information. Nous sommes bombardés chaque jour d'informations : dès le réveil et jusque tard le soir, nous allons surfer sur nos sites d'infos préférés. Il y a tellement d'informations qu'elle en devient... un bruit de fond, un murmure insignifiant. De plus, les infos du soir contredisent souvent celles du matin. C'est précisément une deuxième grande force des titres de Roularta : la sélection. Internet est une jungle dans laquelle le lecteur peut facilement s'égarer. Plus que jamais, nous devons guider et accompagner les lecteurs, pratiquer un journalisme fiable. Nous séparons les vraies infos du bruit de fond. Bref, pour en revenir à ce que je disais à l'instant, nous gagnons du temps pour nos lecteurs. Nous leur offrons un regard original sur le monde, pour leur permettre de mieux le comprendre. »

**C'est particulièrement ambitieux.**

**AF :** « Il n'y a pas d'autre alternative. C'est comme cela que nous faisons la différence, que nous nous distinguons de la masse. Mais ne me comprenez pas mal, nous sommes clairement conscients de ce que le monde a changé et qu'il continue à changer, et que nous ne pouvons pas imposer nos infos à nos lecteurs. Nous faisons tout notre possible pour faire entendre la voix des citoyens et des leaders d'opinion, et pas uniquement le 'son de cloche officiel'. La parole est libre, et nos lecteurs doivent le sentir. C'est tout cela qui définit le label 'Made by Roularta'. »

### QUI NE LIT PAS DEVIENT ANALPHABÈTE

**Certains titres de Roularta ont-ils été plus performants que d'autres ?**

**JG :** « Knack fonctionne très bien sur le marché des lecteurs, avec une croissance phénoménale de 15% sur le plan de l'audience, et Trends a réalisé en 2015 son plus grand tirage. C'est quand même assez remarquable dans un marché où certains magazines perdent chaque année 20% de leur tirage. »

**Comment expliquez-vous cela ?**

**JG :** « Il y a plusieurs choses qui jouent. Je crois dans un journalisme de grande qualité. C'est la première chose, la base. Mais je crois aussi dans le fait de mettre sur une

même ligne tous les composants qui font une marque news : le marketing, la promotion, les abonnements... Prenons le cas de Trends. Il y a cinq ans environ, le magazine était trop vaste. Nous avons réduit la portée de Trends à 'la Flandre qui entreprend'. C'est encore vaste, je le sais, mais cela limitait déjà sérieusement les choses. C'est en offrant de la qualité, en prenant des initiatives, en organisant des événements, etc., que vous servez au mieux votre groupe cible. »

**On mesure tant et plus. Le comportement des spectateurs, des internautes et des lecteurs est examiné sous toutes les coutures. Les annonces publicitaires et le contenu sont fournis « sur mesure ». Ces nouvelles méthodes influencent-elles la pratique d'un bon journalisme ?**

**JG :** « Pour moi, ce contenu sur mesure est une grande banalité. Le monde entier travaille avec des *big data* et du contenu sur mesure. Il est évident que le contenu sur mesure présente des avantages. Si je sais par exemple que vous vous intéressez aux moteurs, nous pouvons vous faire parvenir des articles et des publicités qui parlent de moteurs. Mais on oublie trop souvent qu'une personne qui s'intéresse aux moteurs a aussi d'autres centres d'intérêt. Elle peut également apprécier bien manger, lire un livre ou visiter une expo pendant le week-end. Les *big data* n'enregistrent pas toujours cette complexité. Un de nos critères journalistiques est : 'Si vous voulez connaître quelque chose du monde, vous devez savoir beaucoup de petites choses'. Vous devez savoir quelque chose sur la Syrie, sur la N-VA, et aussi sur les moteurs. C'est un pack, le genre de pack proposé par Knack. Parce que nous pensons que les gens ont plus de facettes que ce que peuvent montrer les chiffres, et qu'ils veulent de temps à autre être surpris. Knack est complet, avec Knack Weekend pour le lifestyle et Knack Focus pour la culture et les loisirs. »

**Les titres sont devenus des marques news, qui se déclinent en magazines, sites, événements, newsletters et autres produits dérivés. On ne risque pas un peu la surenchère ?**

**JG :** « Si vous tenez bien les choses en main, cela ne présente que des avantages, tant pour les lecteurs que pour les annon-



CHRIS DEFOSSEZ DE  
JE VAIS CONSTRUIRE & RÉNOVER.



PETER VANDEWEERDT,  
RÉDACTEUR EN CHEF DE NEST, AVEC  
LEEN PERSOONS, ART DIRECTOR.



MARIE COUSIN  
DE PLUS MAGAZINE.

ceurs. C'est une question de pertinence. Si vous soignez la pertinence du *Knack Club*, cela amène une plus-value pour le lecteur. Les événements de Trends sont très pertinents. C'est une façon complémentaire de fidéliser un public envers ces marques news. La réussite de Trends ne doit rien au hasard, car nous avons fait beaucoup pour renforcer le lien à la marque. Avant, il n'y avait qu'un seul moment de contact par semaine, quand le magazine arrivait dans la boîte aux lettres. Aujourd'hui, il y a le site Web qui propose des brèves gratuites et une zone+ accessible pour les abonnés, *The Daily Trends*, les événements. On peut voir cela d'un œil critique, mais cette idée de communauté autour d'une marque média existe réellement. Il va de soi qu'il faut être prudent avec ce que vous rattachez à votre marque. Nous 'élisons' le *Manager de l'Année* et le *CFO of the Year*, mais évidemment pas *Miss Belgique*... »

**AF :** « L'important, c'est que nos marques news soient présentes sur toutes les plateformes possibles. Notre credo est d'une grande simplicité : nous devons être là où sont nos lecteurs. Avec un journalisme de haute qualité, bien entendu. Ce qui compte c'est l'information, pas le média. Quand il s'agit d'avoir foi dans un média ou l'autre, nous sommes agnostiques. Un vecteur n'a de valeur ajoutée que s'il délivre une information de qualité. Les gens sont d'ailleurs disposés à payer pour un journalisme in-

telligent. Après avoir entendu pendant des années que l'information est gratuite, une 'denrée de base', la bonne perspective revient progressivement. Dans un monde qui évolue aussi rapidement, il est quasi criminel de se contenter des infos gratuites dont on nous abreuve. La seule façon de voir les choses clairement et de ne pas subir tous ces changements, c'est de s'informer. Qui ne lit pas aujourd'hui, accepte de devenir analphabète. »

### UN MARCHÉ PEU ÉTENDU

**Y a-t-il encore des « trous » dans l'offre étendue des marques news de Roularta ? Quel type de magazine pourrait être une acquisition fructueuse ?**

**JOS GROBBEN :** « N'oublions pas que nous travaillons pour un tout petit marché. L'avantage, c'est que cela nous a protégés par le passé contre de grands groupes étrangers qui considéraient un marché de 5 et 6 millions de lecteurs comme trop petit et trop complexe. Après tout, 6 plus 5 millions, c'est Londres, une ville-état. Et nous devons prester doublement en deux langues. Le désavantage de notre débouché potentiel, c'est qu'il rend plus difficile la réalisation de magazines de qualité, et que cela coûte cher. Heureusement, le taux de pénétration de Knack et de Trends est particulièrement élevé, certainement par rapport à l'étranger. Donc si vous me demandez s'il y a une place pour un deuxième Trends, je ne le pense pas. Le marché est trop petit. Mais si vous me demandez s'il reste des opportunités, je vous dirai que oui. Il suffit de voir le succès d'un Trends Style. »



RÉDACTION FINALE CHEZ KNACK WEEKEND.



RÉUNION DE RÉDACTION CHEZ KNACK.

## LE RÉDACTEUR EN CHEF N'EST PLUS UN DIEU

**Pouvons-nous attendre beaucoup d'innovations en 2016 ?**

**JG :** « Si vous voulez parler de révolutions contextuelles, je dis non. Nous changerons très peu de choses au niveau du contenu parce que nous pensons être sur la bonne voie avec nos magazines. Nous le constatons aussi aux réactions des lecteurs. Mais délivrer en permanence des infos exclusives reste un défi. Ce qui se trouve dans Le Vif/L'Express et Knack ne se trouve pas ailleurs. »

**Knack a un nouveau rédacteur en chef, Bert Bultinck. En général, ce genre de changement s'accompagne de quelques changements dans le magazine, histoire de dire : « Je suis là ! Tout va changer. »**

**JG :** « Il n'est pas question qu'un rédacteur en chef commence à dicter sa loi. Le contenu de Knack est bon, et nous n'avons pas besoin

que quelqu'un vienne chambouler tout cela. Nous voulons de la continuité et de la stabilité, Bert l'a parfaitement compris. Il ne veut pas monter aux barricades pour un 'autre Knack', mais bien pour un 'meilleur Knack'. Il y en a qui se braquent sur ce qu'on appelle *l'unserved audience*. A ce petit jeu, on risque non seulement de ne jamais trouver cette *unserved audience*, mais aussi de perdre dans la foulée la *served audience*. Résultat : zéro. Tant pour Trends que pour Sport/Voetbalmagazine, nous avons réparti l'évolution sur plusieurs années. Les lecteurs ne l'ont pas remarqué tout de suite, mais ont constaté après un certain temps que leur magazine s'était amélioré. Cette stratégie de la progressivité s'avère payante. »

**Un rédacteur en chef doit-il être le visage de sa marque news ?**

**JG :** « Le rôle du rédacteur en chef d'un magazine est tout à fait différent de ce qu'il était il y a dix ou vingt ans. A l'époque, il signait l'article principal et ne savait pour ainsi dire rien du reste. Il ne s'occupait pas de l'aspect pratique en général, ne composait pas le magazine, ne s'occupait pas de la gestion quotidienne, du budget, de la promotion, des campagnes, de la communication... »

**Mais il était quand même un peu « Dieu »...**

**JG :** « Oui. Voilà. Un rédacteur en chef moderne fait un peu de tout. La fonction est devenue plus complexe et plus prenante, ce qui limite un peu plus aujourd'hui la 'durée de vie' d'un rédacteur en chef. Il doit se concentrer sur tout ce que ses prédécesseurs historiques ne faisaient pas, et en plus expliquer le monde au monde extérieur. C'est beaucoup. Je n'attends pas d'un rédacteur en chef qu'il parade sur les podiums, j'attends de lui qu'il fasse un très bon magazine. Je ne crois pas non plus dans le côté *people* des journalistes, mais plutôt dans leur qualité. » ♦

## NOUVELLE FONCTION, NOUVELLES RESPONSABILITÉS

**Vous êtes Directeur Magazines depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016. Qu'est-ce que cela change concrètement ?**

**JOS GROBBEN :** « Pas tant que cela. C'est effectivement un échelon plus haut dans la hiérarchie, mais les titres et la hiérarchie ne veulent pas dire grand-chose chez Roularta. Nous sommes une entreprise familiale avec des lignes hiérarchiques courtes. Ce qui change, c'est que je suis désormais aussi responsable pour les magazines francophones et les magazines lifestyle, avec lesquels je n'avais pas beaucoup à voir jusqu'à présent. Mon prédécesseur, Xavier Bouckaert, m'a bien préparé le terrain. C'est un monde passionnant, donc je suis heureux. Il y a aussi des titres, comme Royals, sur lesquels j'apprends beaucoup de choses, par exemple qu'il se vend jusqu'au Canada. C'est évidemment fantastique de faire partie de cette histoire-là aussi. C'est une véritable aventure. »

**LES GENS ONT PLUS DE FACETTES QUE CE QUE PEUVENT MONTRER LES CHIFFRES, ET ILS VEULENT DE TEMPS À AUTRE ÊTRE SURPRIS**

HANS ROBBERECHTS DE TRENDS.



LINDA BLANCKAERT, KRISTINE DE VRIESE ET ISABEL WATTEUW DE ROYALS.



SIMON DEMEULEMEESTER

SASKIA CUPERUS

GRANDIR,

SANS METTRE LA  
BARRE PLUS BAS

Il y a un moment que les nouveaux médias ne sont plus si nouveaux. En revanche, ce qui est nouveau ou à tout le moins « jeune », c'est la direction de Knack.be/LeVif.be. Jeune, pleine d'enthousiasme, et pas peu fière. Force est de reconnaître que Simon Demeulemeester (rédacteur en chef) et Saskia Cuperus (E-marketing Manager) ont de beaux chiffres à faire valoir pour 2015 : +26% de visiteurs, qui ont lu 50% de pages en plus. Une croissance due en grande partie à Facebook et aux appareils mobiles (+90%).

Simon Demeulemeester (rédacteur en chef) et Saskia Cuperus (E-marketing Manager) ne sont pas peu fiers : les chiffres de croissance affichés par Knack.be/LeVif.be sont tout bonnement excellents, et jamais au détriment de la qualité.

**SIMON DEMEULEMEESTER :** « Nous ne voulons pas d'un nivellement par le bas. Sans mettre la barre plus bas, l'audience de notre site augmente. Le 'piège à clics', c'est très peu pour nous. Quand le lecteur clique sur un titre, il ne doit pas être déçu. Nous représentons une marque news qui a plus de quarante ans, et cela doit se respecter. Nous nous écartons bien sûr parfois des lignes tracées, mais jamais nous n'abaïssons le niveau. »

**Pouvez-vous nous donner un exemple ?**

**SD :** « *Het Orakel van Knack.be*, avec lequel nous jetons un regard un peu 'décalé' sur l'actualité. Comme notre site manquait un peu de légèreté, nous avons engagé un 'oracle', un gars que nous avons repéré sur Twitter et qui collait des commentaires amusants sur des photos d'actualité. Cette rubrique génère beaucoup de trafic, elle est très drôle tout en respectant le niveau de Knack. Nous recevons en tout cas des réactions positives de collègues et de lecteurs. L'interprétation humoristique de la politique par l'Oracle nous permet parfois de réagir à un fait d'actualité avec un bon clin d'œil plutôt que, comme les autres, avec un article offusqué. »

## ÉCHÉANCES PSYCHOLOGIQUES

**Vous inquiétez-vous parfois de la juste de ton ? Chaque jour apporte son lot de tollés.**

**SD :** « Nous faisons très attention, car il est facile de se laisser emporter. C'est un piège dans lequel nous sommes, je l'avoue, parfois tombés. Nous publions en effet beaucoup d'articles d'opinion et de commentaires. Dans les grandes discussions sociétales, comme actuellement la crise des migrants, la moindre déclaration un peu controversée de l'un ou l'autre personnage politique suscite directement un déferlement d'articles offusqués. Si vous publiez tout, vous risquez de vous retrouver sans le vouloir à nourrir un combat d'idéologies. Il faut soigneusement veiller à garder l'équilibre, et ce n'est pas facile online parce que nous fonctionnons sans date de clôture et que nous publions dès lors parfois trop dans un sens, sans nous en rendre compte. Et en faisant le bilan en fin de semaine, il nous arrive de nous dire que nous avons vraiment été trop à gauche, ou trop à droite. »

**Vous n'avez peut-être pas de date de clôture, mais vous avez à tout le moins des échéances psychologiques, avec trois newsletters quotidiennes pour Knack.be/LeVif.be. Et chaque jour des newsletters différentes si on prend l'ensemble des sites...**

**SD :** « Exact. Il faut prendre le temps de réfléchir. A nouveau, tout va tellement vite qu'une fois que vous vous rendez compte qu'il faut rectifier le tir, il est en fait déjà un peu trop tard. Notre chance est que l'actualité passe

PERSONNE NE VA ENTRER DANS  
UNE BOULANGERIE, PRENDRE  
TROIS SANDWICHES ET S'EN ALLER  
EN DÉCRÉTANT : « JE NE PAIE PAS  
CES SANDWICHES, J'Y AI DROIT. »

aussi très vite, et que personne ne va se mettre en tête d'imprimer notre page d'accueil pour vérifier après une semaine si nous avons respecté l'équilibre. »

**SASKIA CUPERUS :** « Quoique... les choses ne meurent jamais sur Internet. Certains articles commencent à 'vivre' d'un coup trois ou quatre jours après leur publication. Dieu sait pour quelle raison, ils sont subitement repérés, partagés, commentés, et génèrent au final un gros trafic. »

**SD :** « Cela prouve que la qualité fonctionne. On pense souvent que le journalisme online doit être bref, percutant. Et évidemment, le sensationnalisme est une technique efficace. Mais nous ne fonctionnons pas comme ça. Nous générons aussi du trafic avec de grandes interviews, qui sont parfois partagées plusieurs dizaines de milliers de fois sur les réseaux sociaux. »

### 5,5 MILLIONS DE NAVIGATEURS UNIQUES PAR MOIS

*Qui sont vos plus grands concurrents ?*

**SC :** « Chaque site news est un concurrent, nous cherchons tous à capter l'attention. Sur ce plan, un quotidien a l'avantage de pouvoir mettre chaque nuit des centaines

d'articles en ligne, ce qui n'est pas notre cas. En revanche, nous pouvons produire plus de contributions originales. Les 23 journalistes francophones et néerlandophones qui composent notre rédaction online signent également des articles. Cela se voit à la qualité de notre site. »

*24h/24 et 7j/7 ?*

**SD :** « Notre équipe de nuit, c'est Rudi Rothier aux Etats-Unis, qui relaie exactement ce que nous voulons relayer : l'actualité quand elle se présente et pourquoi elle se présente. Les débats au Sénat américain, un discours d'Obama... avec Rudi, on peut suivre ces événements en direct pendant la nuit. Qu'il parle d'un policier canadien fumeur de joints ou du grand débat sur les armes qui divise les Américains, ses reportages sont toujours très appréciés. Ce sont souvent de longs reportages, qu'on prend le temps de lire à l'aise. »

*Les longs articles fonctionnent aussi bien sur papier qu'online.*

**SD :** « Mieux : nous n'avons pas la limite physique de place qu'impose le papier. Ce qui ne veut pas dire que nous allons écrire n'importe quoi, juste pour remplir. Mais oui, dans ce sens nous rejoignons la vision d'un magazine, avec des articles fouillés et des commentaires. Sauf que nous devons sauter un peu plus 'nerveusement' sur l'actualité. »

*Knack.be/LeVif.be réunit presque toutes les marques news de Roularta. La rédaction online s'occupe-t-elle aussi de toutes ces marques, ou seulement de l'actualité et des opinions du jour ?*

**SC :** « Les différents magazines de Roularta sont en effet accessibles via des rubriques sur Knack.be/LeVif.be. Quand vous cliquez sur Lifestyle, vous arrivez chez Knack Weekend/Le Vif Weekend, cliquez sur Economie et vous arrivez chez Trends/Trends-Tendances.

Nous puissions certes dans le matériel des magazines mais c'est nous qui actualisons le contenu de chacune de ces rubriques. Avec ce mix, nous atteignons 5,5 millions de navigateurs uniques par mois. »

**SD :** « La proportion d'articles venant des magazines par rapport à ce qui vient de notre propre rédaction varie selon le titre. Notre *newsroom* produit le gros. Chez Trends par exemple, une grande partie vient de la rédaction print, notamment grâce à un produit numérique comme *The Daily Trends*. Le mercredi est le 'jour de Knack' : ce jour-là, plusieurs articles sont publiés online, dans la zone+ évidemment. Les rédacteurs print écrivent aussi des articles en plus pour les sites. Un des grands défis consiste à trouver un rythme vivable, mais nous trouvons de plus en plus la bonne cadence. Nous publions naturellement aussi des téléx, mais ce n'est pas avec cela que nous nous distinguons. »

**SC :** « Vu le monde que nous touchons online, et vu que l'âge moyen est nettement inférieur à celui des lecteurs du magazine, nous sommes obligés de mener une stratégie de marketing qui nous est propre. »

*La rédaction et le marketing collaborent-ils étroitement sur ce plan ?*

**SD :** « Je crois qu'il faut garder une séparation nette entre la rédaction et la régie. Le marketing, ce n'est pas la régie, mais la séparation doit être claire. Saskia comprend cela très bien (je lui fais un petit compliment en passant) et comme nous, elle pense avant tout au lecteur. Est-il content de ce qu'il reçoit, selon nos normes ? Sur ce plan, il y a une très bonne intelligence entre la *newsroom* et l'e-marketing. »

**SC :** « Je me tiens autant que possible à l'écart du contenu, je m'efforce d'aider avec des chiffres et mon savoir-faire. Dans le cas d'un magazine, vous ne pouvez pas savoir combien de personnes ont lu un article spécifique, mais pour l'online vous le pouvez. Nous savons

## LES CHOSES VIVENT ÉTERNELLEMENT SUR INTERNET. CERTAINS ARTICLES COMMENCENT

### À « VIVRE » D'UN COUP TROIS OU QUATRE

### JOURS APRÈS LEUR PUBLICATION

où les gens lisent, et sur quel appareil. Ces infos sont utiles pour la rédaction. Cela nous permet de savoir quand nos lecteurs lisent et s'il est donc plus intéressant d'envoyer une newsletter à 11h45 ou à 13h45. »

**SD :** « Si vous êtes intelligent, vous organisez votre rédaction en fonction de cela et vous vous arrangez pour envoyer des newsletters pendant les pics de lecture. Cela profite à tout le monde. »

## LE BON JOURNALISME N'EST PAS GRATUIT

*La zone+ a été lancée en septembre 2015. C'est une bonne chose ?*

**SC :** « Le bon journalisme n'est effectivement pas gratuit, et la zone+ va dans la bonne direction. Nous proposons ainsi une offre très complète, qui va du flux quotidien d'actualités gratuites pour tout le monde aux articles en profondeur qui sont réservés à nos abonnés. Mais les choses ne vont pas s'arrêter là, nous comptons encore améliorer et changer beaucoup dans les prochaines années. »

**SD :** « La zone+ réduit aussi une certaine tension entre notre *newsroom* et les rédactions print. Lorsque nous étions encore entièrement gratuits, les rédactions étaient non seulement concurrencées par *De Tijd*, *De Morgen*, *De Standaard*, etc. mais aussi par notre propre rédaction. Nous aussi, nous voulons grandir, mais nous faisons tout gratuitement. Ce n'est quand même pas possible. C'est comme si quelqu'un entrerait dans une boulangerie, prenait trois sandwiches et s'en allait en décrétant : 'Je ne paie pas, j'ai droit à ces sandwiches.' » ♦

## LE MONDE PARFAIT ? IL N'EXISTE PAS...

*Imaginons un monde idéal, où les budgets et les considérations pratiques n'auraient pas d'importance. Que souhaiteriez-vous pour Knack.be/LeVif.be ?*

**SASKIA CUPERUS :** « J'engagerais deux traducteurs en plus et je développerais des outils de marketing supplémentaires. »

**SIMON DEMEULEMEESTER :** « Je suis d'accord. Avec plus de personnel, on peut faire du meilleur contenu. J'envierais par exemple une personne à l'autre bout de la planète pour Le Vif/L'Express et j'aurais un rédacteur final pour le site. Dans les magazines papier, la rédaction finale est un vrai métier et cela se voit : il y a peu de fautes dans les magazines de Roularta. Je suis très à cheval sur ça, mais disposer d'un rédacteur final pour l'online est tout simplement de la science-fiction. »

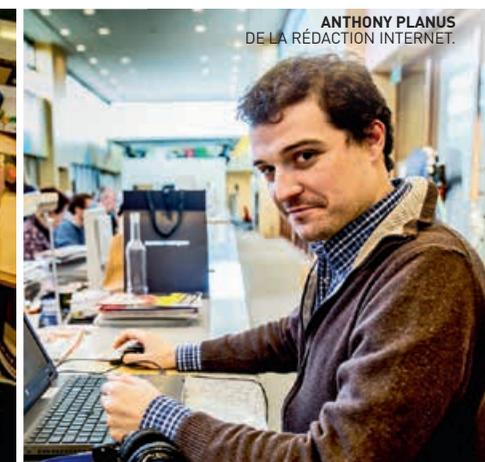
**SC :** « Vous aimeriez aussi miser sur le *storytelling* interactif... »

**SD :** « J'allais le dire. Si j'avais beaucoup d'argent, j'investirais dans de beaux et longs articles, avec des photos, des vidéos et des graphiques interactifs. »



UNE PARTIE DE L'ÉQUIPE DE LA NEWSROOM.

KRISTJEN CUYT, FILIP DE NEEF  
ET KAAT COSSEY DE L'ÉQUIPE  
DE VENTE ONLINE.



ANTHONY PLANUS  
DE LA RÉDACTION INTERNET.

# DES ÉVÉNEMENTS QUI FONT MOUCHE

*Manager de l'Année, Data News Awards, Best Dressed Man...* les dizaines de séminaires et événements organisés par Roularta sont devenus des incontournables. Michael Nevejan, Director Communication & Promotion, et Ann Debaere, Director Events, Fairs & Seminars, ne restent cependant pas assis sur leurs lauriers. « Comme les marques news de Roularta, nous peaufinons en permanence notre valeur d'actualité et nous nous efforçons de toujours avoir le bon look and feel. C'est un exercice sans fin. »

**Cela fait combien de temps que vous travaillez pour Roularta ?**

**ANN DEBAERE :** « J'ai commencé en avril 2015. Cette première année chez Roularta m'a permis de faire plus ample connaissance avec les différents projets, événements et salons. En gardant constamment les questions suivantes à l'esprit : comment peut-on renouveler, réinventer ce qui existe déjà ? »

**MICHAEL NEVEJAN :** « 2015 était ma troisième année chez Roularta. On dit souvent que la première année sert à apprendre, la deuxième à s'approprier réellement les choses et la troisième à capitaliser. C'est vrai en tout cas pour moi, car 2015 a été l'année de la confirmation. Pour la communication et la promotion, nous disposons à présent d'une équipe performante où tout le monde est à la bonne place. La communication sur les différents titres est aussi sous contrôle. Trends-Tendances, surtout, a su confirmer en 2015 son leadership et le succès de ses événements. Il s'agit maintenant de peaufiner quelques points de détail, et de maintenir le niveau élevé de ce que nous avons en restant créatifs. »

**VISER LE RENFORCEMENT DE L'IMAGE ET/OU LA RENTABILITÉ ?**

**Combien d'événements Roularta organise-t-il ?**

**AD :** « Il y en a eu une septantaine, du business au lifestyle, des déjeuners Trends au *Manager de l'Année* en passant par les *Weekend Fashion Awards*. Sans oublier les salons, comme *Entreprendre/Ondernemen*. Il y a aussi eu de nouveaux projets comme le *Get Smart* de Nouvelles Graphiques, dont les plans existaient déjà avant mon arrivée. »

**Quels événements ou campagnes se sont vraiment distingués en 2015 ?**

**MN :** « Je suis particulièrement content de l'organisation et du succès du *Manager de l'Année*, tant l'édition 2014 que l'édition 2015 d'ailleurs. Nous avons chaque fois pu compter sur la présence de 1250 personnes. C'est un format que nous devons conserver et que nous ne devons plus trop modifier.

*L'Investment Summit* bénéficie lui aussi d'un regain d'intérêt depuis deux ans grâce à un nouveau vendeur qui a un réseau impressionnant. Les préparatifs pour l'édition 2016 vont bon train.

Pareil pour le *Trends Business Tour* : il y a quelques années, il était dépassé et en perte de vitesse, au point qu'un des sponsors avait même signalé qu'il ne souhaitait plus rempiler. Nous avons insufflé un nouveau dynamisme au concept et maintenant, tout le monde est content !

Il y a trois ou quatre ans, la communication et la promotion des événements reposaient fréquemment sur des accords d'échange et des deals avec différents partenaires. Aujourd'hui, nous avons harmonisé tout cela, et nous tenons aussi systématiquement compte du retour financier. Les événements ne doivent pas seulement renforcer notre image, ils doivent aussi être rentables. Je

ANN DEBAERE



MICHAEL NEVEJAN



**POUR CHAQUE ÉVÉNEMENT, TROIS CONDITIONS DEVRONT ÊTRE REMPLIES : LES SPONSORS DOIVENT ÊTRE CONTENTS, LES PARTICIPANTS DOIVENT ÊTRE SATISFAITS, ET L'ÉVÉNEMENT DOIT ÊTRE RENTABLE**

## TRENDS-TENDANCES DONNE LE TON

La plupart des événements sont liés à Trends-Tendances. C'est un hasard ?

**MICHAEL NEVEJAN** : « Non, ce n'est pas un hasard. Trends-Tendances vise un groupe cible très facile à délimiter, ce qui offre un certain confort. Mais pour les autres titres aussi, nous sommes constamment à la recherche de formules pertinentes similaires. »



EVELIEN DELAERE, ANN D'HULSTER ET EVELIEN MEEUWS À L'ACCUEIL À ROULARS.

crois que sur ce plan, nous avons bien trouvé nos marques. »

**AD** : « L'événement *Get Smart* a été un coup dans le mille. C'était une première dans une niche, et il a eu un succès immédiat. Nous avons fait carton plein au niveau des sponsors et des exposants du secteur graphique. Environ 640 visiteurs sont venus à l'hôtel Sheraton face à l'aéroport. Notre intention est d'en faire à présent un événement biennal. Sur le plan lifestyle, nous sommes très fiers du *Best Dressed Man* de Trends Style, qui est devenu une valeur sûre en très peu de temps. Son intention est différente de celle des autres événements business : c'est un événement gratuit qui est entièrement sponsorisé par nos partenaires, mais qu'il ne faut pas pour autant sous-estimer sur le plan du branding. Enfin, les *Data News Awards* et le *CIO of the Year* ont eux aussi été de belles réussites. »

**La rentabilité est-elle primordiale ? Ou est-ce plutôt le branding, en l'occurrence le renforcement d'une marque news ?**

**MN** : « Pour chaque événement, trois conditions devront être remplies : tant les sponsors que les participants devront être satisfaits, et l'événement devra être rentable. Si ces trois éléments sont là, cela ne pourra que profiter positivement à la marque. Nous avons trouvé une formule qui nous permet d'obtenir de bons scores pour chacun de ces trois facteurs. Trends-Tendances, par exemple,



CARINE DARGENT ET SUZY GASHI À L'ACCUEIL AU BMC.

est une marque news fortement orientée sur l'élément humain, le chef d'entreprise, la personne qui 'porte' l'organisation. Il est donc logique qu'avec Trends-Tendances nous récompensons des personnes. Nous jouons la carte du manager, du CFO, du CIO... d'un visage. Mais un événement fait plus que simplement renforcer l'image d'une marque news, il sert aussi à créer une communauté au sein d'un groupe cible spécifique (managers, responsables financiers, RH...). Au début, ces événements étaient gratuits, mais notre formule permet de rendre la plupart d'entre eux payants. L'avantage est qu'en faisant cela, vous renforcez la communauté et vous augmentez encore l'engagement. En outre, les participants peuvent réseauter en toute tranquillité 'entre pairs', et ils n'ont donc plus besoin de prendre le temps de recevoir toutes sortes de consultants qui viennent proposer leurs services. Si vous additionnez tous ces avantages, vous obtenez un résultat qui satisfait aussi le sponsor parce qu'il sait que les bonnes personnes seront présentes à l'événement. Et la boucle est ainsi bouclée. Nous ne pouvons pas organiser tous nos événements de cette façon, mais la plupart. »

**AD** : « Je suis quand même toujours à la recherche d'une façon de valider la valeur ajoutée. Les événements doivent certes être rentables, mais ils partent d'une identité bien précise, d'une marque déterminée. Le point de départ est Le Vif/



LE CEO XAVIER BOUCKAERT PENDANT UN BUSINESS LUNCH À ZELLIK.

L'Express, ou Trends-Tendances, ou Nouvelles Graphiques... et les sponsors doivent donc 'correspondre' à la marque dont émane l'organisation. Pour moi, ce sont les marques news qui sont les principaux sponsors d'un événement. C'est là-dessus que nous devons coller une valeur (symbolique). »

**MN** : « Une valeur qui peut influencer le fait qu'un événement se fasse ou non. Si la valeur symbolique d'une marque news est par exemple de 100 points, et qu'il manque 50 points pour que ce soit rentable, nous nous demandons s'il est bien raisonnable d'organiser l'événement en faisant investir ces 50 points par la marque. »

**AD** : « Nous voulons évidemment toujours que l'événement soit au moins à l'équilibre. Et l'équilibre peut être considéré comme un bon résultat si cela ajoute de la valeur à une de nos marques news. »

**MN** : « Pour moi en revanche, un événement doit toujours être rentable. »

## L'AVANTAGE DU CONTACT DIRECT

**Le sponsor est aussi un annonceur. Quels avantages le fait de sponsoriser un événement lui apporte-t-il ?**

**AD** : « Cela lui offre un contact plus direct avec un groupe cible spécifique. Un événement lui donne la possibilité d'approcher le public d'un Trends-Tendances, Le Vif Weekend, Data News. De plus, le sponsor peut associer son nom à une marque de qualité. »



JAN KARSTEN, CHEF-COQ DU RESTAURANT D'ENTREPRISE À ZELLIK.



KATRIEN VERSTRAETE (DEUXIÈME À PARTIR DE LA GAUCHE) DE RH, LORS D'UNE JOURNÉE DE PRÉSENTATION POUR LES NOUVEAUX COLLÈGUES.

**MN** : « Les sponsors ont un avantage sur les annonceurs ordinaires dans la mesure où non seulement ils font partie de toute la campagne de communication avec mention de leur logo et associent leur propre marque ou entreprise à un projet dont le contenu est pertinent pour eux, mais en plus leur présence à l'événement génère directement des leads. Si vous pouvez proposer vos produits ou services à un groupe sélect de 1200 participants, ces contacts directs représentent un énorme potentiel. Les événements de Trends-Tendances se prêtent très bien à cela. Faites-vous une idée précise de l'équipe de management d'une entreprise, et créez ensuite autour de chaque spécialité

## RECEVOIR SA CHANCE

**Une question pour Ann. Cela fait une petite année que vous avez rejoint Roularta. Qu'est-ce qui vous frappe à son propos ?**

**ANN DEBAERE** : « J'ai grandi dans une famille catholique typique de Flandre occidentale, et je me sens vraiment chez moi ici. Je sens de la chaleur, un foyer. Des fondations sûres pour construire quelque chose. Ici, on reçoit sa chance si on avance de bons arguments. »

**MICHAEL NEVEJAN** : « Je ne peux que confirmer. Xavier Bouckaert, notre nouveau CEO, le dit parfaitement : Roularta n'est pas une entreprise pour opportunistes. Roularta est une entreprise avec des lignes de communication courtes, où les initiatives sont les bienvenues. Et où on ne vous en veut pas s'il vous arrive d'échouer. »

**IL FAUT ARRIVER À RASSEMBLER LE BON PUBLIC À L'ÉVÉNEMENT. LE CONTENU AUSSI DOIT ÊTRE BON. ET LA COMMUNICATION DOIT ÊTRE CLAIRE ET COHÉRENTE**

**CHEZ ROULARTA, JE SENS DE LA CHALEUR, UN FOYER.  
DES FONDATIONS SÛRES POUR CONSTRUIRE QUELQUE CHOSE.  
ICI, ON REÇOIT SA CHANCE SI ON AVANCE DE BONS ARGUMENTS**



MICHAEL NEVEJAN AVEC JOS GROBBEN, DIRECTEUR MAGAZINES.



MIEKE KNABDEN DE LA CELLULE PROMOTION ET ÉVÉNEMENTS.



CATHERINE DE GEEST DE LA RÉGIE, AVEC UN GOODIEBAG.



LES BADGES D'ÉVÉNEMENTS DE JOS GROBBEN, DIRECTEUR MAGAZINES.

des événements de réseautage pertinents : RH, communication, marketing, informatique, juridique, financier... »

**Les coordonnées des personnes présentes à ces événements ont une grande valeur. Sont-elles « commercialisées » d'une autre façon encore, ou uniquement dans le cadre de l'événement proprement dit ?**

**AD :** « Les sponsors reçoivent la liste des participants, mais pour le reste nous sommes très prudents avec ces données. »

**MN :** « Nous pouvons fournir une liste des personnes intéressées par les participants au *Manager de l'Année*, mais nous ne donnons jamais les données de contact. »

**Chaque événement est lié à une marque news de Roularta. Peut-on envisager qu'à terme vous développez votre expertise en tant que business unit séparée ?**

**AD :** « Non, nous faisons partie de l'approche à 360° de Roularta. Cela n'aurait pas de sens de devenir un bureau événementiel indépendant. Notre force réside dans la spécialisation au niveau des marques, et dans notre ciblage des bons groupes cibles avec le bon contenu. »

**TOUJOURS EN CONCERTATION, JAMAIS DE PRÉCIPITATION**

**Vos événements renforcent les marques news. Cela signifie-t-il que vous travaillez en étroite concertation avec les rédactions afin de bien sentir ce qu'elles font, où elles veulent aller ?**

**MN :** « Certainement. La raison pour laquelle nous sommes installés à Evere, c'est parce

que c'est à Evere que se trouvent les rédacteurs ! Il y a beaucoup de concertation également avec les éditeurs. En fait, les éditeurs sont les pivots, les 'premiers ministres' de leur(s) titre(s). Cette proximité physique est un très grand avantage. La concertation est constante. De plus, nous avons développé au fil des ans une méthode structurée pour le suivi de nos événements, basée sur les principes de la gestion de projet, avec des moments de concertation programmés et formalisés. »

**AD :** « Tout se fait en concertation entre la rédaction, la régie et les événements. Nous ne faisons rien de manière irréfléchie. »

**D'où viennent les idées ?**

**MN :** « D'un peu partout : communication, promotion, rédaction, régie... La seule chose que nous devons atteindre, c'est qu'à un moment donné tout le monde regarde dans la même direction. »

**La plupart des événements sont récurrents, ils se répètent chaque année, comme les saisons.**

**AD :** « C'est vrai pour la plupart. Il y a des concepts qui sont très bien, des valeurs sûres pour lesquelles il n'y a aucun risque que cela se passe mal. Ce qui ne veut pas dire qu'il ne faut pas les organiser avec beaucoup de soin. Il y a aussi des événements qui ont une durée de vie plus limitée ou qui doivent être régulièrement adaptés. Quand un concept a fait son temps, il ne faut pas vouloir poursuivre à tout prix, mieux vaut le remplacer par quelque chose d'autre. A l'instar des

marques news, nous peaufinons en permanence notre valeur d'actualité et nous nous efforçons de toujours avoir le bon *look and feel*. C'est un exercice sans fin. Les gens veulent être surpris, encore et encore. »

**MN :** « Les éléments caractéristiques de chaque événement réussi semblent chaque fois les mêmes. Il faut notamment arriver à rassembler le bon public. Le *CFO of the Year* est par exemple un événement fantastique parce qu'on y voit les bons professionnels. Le contenu aussi doit être bon. Si vous n'avez pas un bon discours d'ouverture, ou si le débat manque d'intérêt, cela entache l'événement. Enfin, et ça c'est mon domaine de compétences, la communication doit être claire et cohérente. Jusque sur le site même de l'événement. Jusqu'au look de la salle. Les détails, c'est très important. »

**LES SALONS DEVIENNENT DE PETITS CONGRÈS**

**Qu'y aura-t-il de neuf en 2016, ou qu'est-ce qui disparaîtra en 2016 ?**

**AD :** « Nous arrêtons les *Weekend Fashion Awards*. Cela devient un vrai défi de trouver ce que nous pouvons encore proposer, surtout pour le lifestyle. Cela demande encore réflexion. En 2016, j'aimerais surtout intégrer chaque fois une surprise dans les concepts existants. J'aime introduire un petit clin d'œil dans chaque événement. Faire du copier-coller, c'est courir à l'échec. Nous n'avons pas encore prévu de concepts réellement neufs, mais cela peut changer très vite. Nous allons certainement boule-

**COMMUNIQUER DE FAÇON BRÈVE ET PERCUTANTE**

**Le timing de la communication sur les événements est certainement aussi important ?**

**MICHAEL NEVEJAN :** « Ayant travaillé dans le monde des quotidiens, je sais que pour les marques news qui ne paraissent pas quotidiennement en format print, il est essentiel de soigner la communication journalière via les canaux online si on veut développer un pouvoir d'attraction maximal. Il est également important de condenser la communication dans une période limitée. Cela n'a pas beaucoup de sens d'annoncer un événement un an à l'avance. Nous devons communiquer de façon brève et percutante, avec un plan média bien pensé et qui exploite tous les canaux. Pour le *Manager de l'Année*, nous présentons les dix prétendants pendant cinq semaines dans *Trends-Tendances*. Le vote et l'événement lui-même suivent immédiatement. Il ne faut pas tirer plus en longueur, sinon on risque de perdre l'attention. »

verser le concept du salon *Ondernemen in Vlaanderen*, qui aura lieu à Gand en 2016. Les salons, et surtout ceux qui s'adressent à un public très large, deviennent tout doucement un peu ringards. *Ondernemen in Vlaanderen* est encore toujours le plus grand salon de l'entreprise, mais il est temps de se réinventer, et Gand sera un test dont nous tirerons les enseignements pour l'organisation de l'édition 2017 à Bruxelles. »

**Que changeriez-vous au concept dès maintenant ?**

**AD :** « Pour l'instant, nous présentons le salon vraiment comme un salon, alors que nous voyons que les visiteurs viennent surtout pour le contenu. *Ondernemen in Vlaanderen* s'accompagne d'un très grand programme de conférences, ce qui est assez unique. Les visiteurs peuvent, pendant presque toute une journée et gratuitement, suivre des formations et trouver des informations, choses pour lesquelles ils devraient normalement payer. Nous devrions plus jouer la carte du contenu et plus inciter nos partenaires (avant on les appelait 'exposants') à être présents au programme de conférences. »

**Et approcher ces exposants comme des sponsors ?**

**AD :** « Exactement. C'est dans cette direction que nous devons aller. Et nous ne le ferons pas en nous contentant d'y réfléchir en interne, il faudra également en convaincre les exposants/partenaires. » ♦

GUIDO VAN HOECK

MICHÈLE VEYS

# PLUS QU'UN FACELIFT

Roularta HealthCare Magazine, Belgian Oncology News, le Pharmacien, BeASM et naturellement Le journal du Médecin. Tous les titres de Roularta HealthCare ont connu un sérieux lifting en 2015 et sont plus rayonnants que jamais. Ce fut plus qu'un simple ravalement visuel, soulignent Guido Van Hoeck, Directeur-Editeur, et Michèle Veys, Sales Manager. « Un nouveau départ sur plusieurs plans. »

**Peu de divisions de Roularta ont connu en 2015 un changement aussi radical que Roularta HealthCare. Pourquoi un tel changement ?**

**GUIDO VAN HOECK :** « Nous sortons d'une période très chahutée. Jusqu'en mars 2014, Roularta HealthCare (qui à l'époque s'appelait encore ActuaMedica) était une joint venture avec un groupe anglais. Aujourd'hui, c'est 100% Roularta. Le secteur connaît une période difficile, mais nous n'avons pas l'habitude de baisser les bras. On a fait table rase et de nombreux nouveaux collègues ont été engagés, dont Michèle et moi. L'an dernier, nous avons posé les bases pour faire de 2015 une année de transition, avec un nouveau nom et une image dépoussiérée. Le restyling a été complet avec, comme fait le plus marquant, la renaissance du journal du Médecin. Ce dernier était encore exactement comme il y a dix ans, et son apparence et sa perception étaient un peu ringardes. Après ce rafraîchissement, qui a quand même pris pas mal de temps et d'énergie, nous avons voulu développer un plan de communication autour du magazine. Le moment était en outre bien choisi, car il a fêté son 35<sup>ème</sup> anniversaire en 2015. »

**MICHÈLE VEYS :** « Le service vente a été longtemps en sous-effectifs, ce qui nous a fait vivre une année particulièrement difficile. Avoir un service commercial qui tourne bien est essentiel pour tous nos titres, car ils sont souvent proposés gratuitement à des généralistes, des spécialistes et des pharmaciens, et les rentrées publicitaires (de l'industrie pharmaceutique) sont donc es-

sentielles. Malgré un contexte difficile, nous avons réussi à en faire une bonne année. »

**Les budgets consacrés à la publicité ont-ils augmenté ?**

**MV :** « C'est très changeant et cela dépend entre autres du nombre de nouveaux médicaments lancés sur le marché par l'industrie pharmaceutique. Avant, les budgets publicitaires restaient pratiquement inchangés d'une année à l'autre, et Le journal du Médecin paraissait deux fois par semaine. Aujourd'hui, cela varie beaucoup. Les sociétés génériques dépensaient énormément, mais là aussi les cordons de la bourse ont entre-temps été resserrés. »

**UNE RÉFÉRENCE DANS LA PRESSE MÉDICALE**

**Comment les médecins et le secteur pharmaceutique ont-ils réagi à ces changements importants ?**

**GVH :** « Très bien. Après le restyling, nous avons envoyé une enquête à nos lecteurs. Plus de 10% d'entre eux ont pris la peine de nous répondre. C'est un résultat phénoménal, au-delà de nos attentes. »

**MV :** « Je pense qu'il y a une plus grande confiance, tant chez les lecteurs que dans l'industrie pharmaceutique. »

**GVH :** « En interne aussi. Lorsque je suis arrivé, il n'a pas été facile de convaincre la rédaction de la nécessité d'un renouvellement, que des magazines doivent être rentables, et que le *branding* est un élément crucial dans le monde pharmaceutique. En fait, dans le

**APRÈS LE RESTYLING, NOUS AVONS ENVOYÉ UNE ENQUÊTE À NOS LECTEURS. PLUS DE 10% D'ENTRE EUX ONT PRIS LA PEINE DE NOUS RÉPONDRE. C'EST UN RÉSULTAT PHÉNOMÉNAL**



CORRY BAS ET GUIDO MARIT DE ROULARTA HEALTHCARE.



NATHALIE ENGELEN.



INSPECTEUR DES TRAVAUX FINIS.

monde tout court. Le journal du Médecin est une marque, et une marque ça se construit et se commercialise. »

**Pour l'industrie pharmaceutique, les titres HealthCare sont des supports parfaits pour promouvoir leurs produits auprès des prescripteurs. Mais quel rôle jouent ces magazines pour les généralistes, les pharmaciens et les spécialistes ?**

**GVH :** « Le journal du Médecin est la référence pour la communication dans la presse médicale. Nous sommes le premier point de contact de l'industrie pharmaceutique quand elle veut communiquer avec des médecins ou faire de la publicité. Mais attention, nous ne sommes pas ses marionnettes. Nous sommes un magazine indépendant qui met l'accent sur la diffusion d'informations. Cela s'inscrit dans le label de qualité de Roularta et vaut pour tous nos titres : nous ne faisons pas de concessions, ou alors très peu. Ce rôle d'experts de la communication pour les professionnels de la santé, nous le faisons

le titre/nom de marque (Le journal du Médecin existe depuis 35 ans et est leader du marché) et le contenu. Nous fournissons un contenu politique et social pertinent tant aux généralistes qu'aux spécialistes, une combinaison qui est unique. Nous tirons à 25.000 exemplaires, dont un nombre croissant de lecteurs fixes/d'abonnés, de membres payants du *Club du journal du Médecin*. »

**GVH :** « Des intervenants extérieurs à l'industrie aussi nous considèrent comme un bon vecteur de communication, ce qui est également un bon argument de vente. Chaque fois qu'il y a un thème actuel en matière de soins de santé, ou quand la ministre de la Santé Maggie De Block veut faire une communication, on s'adresse en tout cas à nous pour participer à la communication. Notre réputation nous vaut pas mal de primeurs. Les médecins le savent, et 95% d'entre eux lisent effectivement le magazine. Nous nous sommes aussi rajeunis : il y a des collaborateurs plus jeunes à la rédaction, et le magazine s'adresse aussi à des médecins plus jeunes. »

### UNE COMMUNAUTÉ DE MÉDECINS

**Événements, produits dérivés, communauté... de nombreux magazines de Roularta ne s'arrêtent pas une fois tournée la dernière page. Est-ce également votre cas ?**

**MV :** « Nous y travaillons aussi activement. Nous voulons donner au prix Galien le rayonnement qu'a le *Manager de l'Année* de nos collègues de Trends-Tendances. Le prix Galien est un prix international et est la référence dans le secteur pharmaceutique. C'est le prix le plus prestigieux de l'année, et il récompense la molécule la plus innovante enregistrée au cours de l'année précédente.

C'est la grand-messe de l'industrie pharmaceutique internationale. Y être présent est un must. Nous avons la licence internationale et nous sommes bien décidés à le mettre à l'honneur via Le journal du Médecin. »

**GVH :** « C'est un des nombreux éléments que nous devons activer pour construire une communauté de médecins. L'adhésion au *Club du journal du Médecin* est payante, et nous voulons pouvoir proposer de nombreux avantages via cette communauté. Nous sommes en train de le développer, et nous voulons faire des choses similaires pour les pharmaciens d'ici fin 2016. Nous voulons leur proposer une communauté à eux aussi. Canal Z a très bien fait cela.

Le développement de produits dérivés peut certainement être utile à ce niveau. Nous étudions actuellement la possibilité de proposer d'ici 2017 des croisières ou voyages réservés aux médecins, par exemple. L'important étant, naturellement, que tous les produits dérivés soient d'une qualité supérieure. N'oublions pas qu'il s'agit de médecins, pour qui la qualité est importante, et nous devons veiller à ne pas donner une image basement commerciale. »

**Le Club du journal du Médecin est payant, et il faut donc bien sûr souligner sa pertinence.**

**MV :** « Les médecins doivent avoir l'impression de ne pas pouvoir s'en passer. »

**GVH :** « Cela ne devrait pas être trop difficile, car les généralistes et spécialistes ne manquent pas de louer Le journal du Médecin pour sa valeur ajoutée. Ils veulent l'avoir au moins feuilleté entièrement d'ici le vendredi. Heureusement, nous avons déjà la réputation du magazine, sinon nous aurions dû repartir de zéro. Notre mission est de faire encore plus, de développer cette réputation de toutes les façons possibles. »

### PARTIR SUR DES BASES SAINES

**Le portefeuille est-il complet, ou a-t-il besoin de nouveaux titres ?**

**GVH :** « Avant, nous avions des magazines pour spécialistes. Il y a à nouveau une forte demande de titres de niche, également de la part de l'industrie. Une demande de magazines ciblant spécifiquement les cardiologues, ou les pédiatres, ou encore les gériatres. Dans le cadre de congrès ou d'autres événements, nous publions déjà un BeASM (*Belgian Academy for Specialized*

## LE JOURNAL DU MÉDECIN EST LE PREMIER POINT DE CONTACT DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE QUAND ELLE VEUT COMMUNIQUER AVEC DES MÉDECINS OU FAIRE DE LA PUBLICITÉ

*Medicine*) sur mesure, autour d'un thème spécifique, par exemple la cardiologie ou l'urologie. Pour l'instant, ce magazine fait partie du journal du Médecin, mais il y a du potentiel dans l'approche BeASM.

Il y a aussi l'ancien *Ziekenhuis Zorgkrant* qui a été entièrement restylé et s'appelle aujourd'hui *Roularta HealthCare Magazine*. Il ne paraissait qu'en néerlandais, ce qu'on ne peut absolument pas se permettre si on a une ambition nationale. Ce magazine s'adresse aux décideurs du secteur belge des hôpitaux. En revanche, nous ne cibons plus les maisons de soins et de repos, car cela nuisait au focus. On ne peut pas être bon sur tous les plans, c'est comme ça. C'est un magazine un peu atypique dans notre portefeuille. »

**MV :** « Nous n'avons pu commencer à communiquer vers les annonceurs que fin 2015, mais les réactions ont immédiatement été très positives. Le *Roularta HealthCare Magazine* comble manifestement un besoin. »

**GVH :** « Nous ne nous contentons pas de développer des choses, il y en a aussi que nous supprimons. Il faut avoir un focus, et partir de bases saines. C'est la raison pour laquelle nous n'envoyons plus chaque jour une newsletter électronique. Cela demandait beaucoup d'énergie, et elle était trop peu lue. Sauf en cas d'info de dernière minute, nous n'envoyons plus qu'une newsletter par semaine, et nous voyons bien qu'elle est lue de façon plus complète et plus assidue. »

**MV :** « Nous avons dépassé le seuil d'irritation. Vous savez, un médecin reçoit entre trente et quarante newsletters par jour... Tout le monde se sent à un moment ou un autre appelé à passer au média numérique, mais le contenu que nous pouvions proposer était maigre. Si une newsletter n'est qu'un copier-coller d'un communiqué Belga, quelle est sa valeur ajoutée ? » ♦



HELGA ORINX DE ROULARTA HEALTHCARE.

### LE PRINT GAGNE DU TERRAIN

**GUIDO VAN HOECK :** « Il y a une constatation étrange quand même, tout à fait en contradiction avec ce qui se passe dans la presse générale : dans la presse médicale, c'est le print qui gagne du terrain et le numérique qui en perd. Comment cela s'explique-t-il ? Par un mot : l'excès. Le contenu médical est actuellement diffusé de toutes les façons possibles et imaginables. De plus, la traçabilité et dès lors la crédibilité d'une bonne part de ce contenu posent problème. »

**De quelle façon vos titres se distinguent-ils de la concurrence ?**

**MV :** « Par la formule,

BURT RISKÉ♦  
PASCAL FLISCH

IL S'AGIT D'INFORMATIONS PORTANT  
SUR ENVIRON UN MILLION ET DEMI  
DE SOCIÉTÉS, INDÉPENDANTS,  
ORGANISMES PUBLICS ET AUTRES

PASCAL FLISCH ET BURT RISKÉ

# LE SAVOIR, EST UNE CHOSE PRÉCIEUSE

2015 a vu la naissance de Roularta Business Information, une fusion de Trends Top et Euro DB. En Belgique, quiconque souhaite obtenir les données les plus actuelles et les plus enrichies au sujet de clients ou de fournisseurs (belges et étrangers) arrive tout naturellement chez Burt Riské (General Manager de Roularta Business Information) ou Pascal Flisch (Research & Business Development), ou un de leurs 60 collègues spécialisés dans l'information commerciale.

Le lancement de Roularta Business Information coïncide avec la disparition de la version papier d'une icône du monde économique belge. Burt Riské soulève le pesant guide de 1893 pages densément imprimées : « Voici la toute dernière version imprimée de Trends Top 30.000 (tirée à 6500 exemplaires). Trends Top continuera d'exister sous forme numérique, mais les inconditionnels du papier auront toujours le plaisir de trouver des éditions spéciales plus maniables de Trends Top, qui mettront chaque année en lumière les meilleurs performers dans des marchés spécifiques. »

#### Comment est né Roularta Business Information ?

**BURT RISKÉ :** « Roularta Business Information est né en janvier 2015 de la fusion de l'ancien Euro DB (repris en 2013 par Roularta) et de Trends Top (de la maison d'édition Biblo). La plus grosse tâche devant laquelle nous nous trouvions à l'époque (et toujours aujourd'hui) est l'intégration des bases de données. Trends Top puise les infos dans une banque de données d'environ 425.000 adresses, et Euro DB dispose

des informations de toutes les entreprises commerçantes de Belgique. Soit environ un million et demi de sociétés, indépendants, organismes publics et autres. Nous nous chargeons de l'input, des mises à jour et de l'enrichissement de cette base de données intégrée. Le travail ne s'arrête jamais pour notre équipe, car le flux entrant d'informations ne s'arrête jamais non plus. Nous travaillons aussi avec une société qui impute manuellement dans le système les données provenant du Moniteur belge. »

#### Quels genres de données se retrouvent dans cette base de données commerciales ?

**BR :** « Nous collectons des données de toutes les entreprises belges, à partir de toutes les sources officielles possibles (ONSS, Banque Carrefour des Entreprises, Banque Nationale...) et les enrichissons avec des informations qui ne sont pas faciles à obtenir dans les sources publiques. Nous travaillons pour cela avec des partenaires industriels. Nous nous informons aussi auprès de tribunaux du travail, par exemple pour vérifier s'il n'y a pas de problème avec l'ONSS, indicateur d'un éventuel risque de faillite. Nous ne sommes pas devins, mais nous nous efforçons de collecter des informations sur des entreprises susceptibles de se retrouver en difficulté, avant qu'elles ne le soient vraiment. En tant que fournisseurs d'informations commerciales, nous établissons un modèle prédictif de faillites. C'est notre cœur de métier. Le but est de permettre aux responsables financiers d'une entreprise d'utiliser nos informations pour évaluer des clients ou des fournisseurs à leur juste valeur. Je vous donne un exemple : si vous savez qu'un client a un problème avec l'ONSS, vous pouvez décider



TRENDS TOP DANS LE PRÉSENTOIR À L'ACCUEIL DU BMC, AVEC SUZY GASHI.



TRENDS TOP SUR L'ÉCRAN DE LA CELLULE VIDEO.



JEANNINE PHIMISTER, ELLEN GEENEN, INA KALHÖFER ET VANESSA DEJONGHE.



LINDSAY CEULEMANS DU SERVICE COMMERCIAL DE ROULARTA BUSINESS INFORMATION.

**NOS INFORMATIONS PERMETTENT AUX RESPONSABLES FINANCIERS D'UNE ENTREPRISE D'ÉVALUER LEURS CLIENTS OU FOURNISSEURS À LEUR JUSTE VALEUR**

**PLUS D'UTILISATEURS, MOINS DE CROISSANCE**

*Le marché de l'information d'affaires, est-il un marché en croissance ?*

**PASCAL FLISCH :** « Ce marché représentait encore 55 millions d'euros par an il y a cinq ans, et aujourd'hui 45 millions. C'est uniquement dû à la chute des prix. »

**BURT RISKÉ :** « Le nombre d'utilisateurs d'informations commerciales a légèrement augmenté, en partie parce que la consultation est devenue beaucoup plus accessible et conviviale. »

de demander un plus gros acompte ou bien le paiement comptant à la livraison... afin d'éviter le défaut de paiement. »

**PASCAL FLISCH :** « Notre banque de données, que nous voulons la plus complète et la plus efficace de Belgique, contient aussi des informations de partenaires qui communiquent chaque mois par e-mail leurs expériences en matière de paiement. C'est un indicateur que nous suivons aussi, entreprise par entreprise. Et il y a encore les fichiers que nous recevons de bureaux d'encaissement comme Intrum Justitia. Ce sont deux sources solides qui permettent à nos clients de vérifier si une entreprise a un comportement correct en matière de paiements. »

**UNE MILLISECONDE DE DÉLAI**

*Qu'est-ce qui caractérise aujourd'hui le marché de l'information d'affaires ?*

**BR :** « Nous devons rester conscients qu'il y a constamment de nouveaux acteurs qui fournissent des infos de base sans réelle valeur ajoutée, à des prix écrasés. »

*Quelles sont dans ce contexte les armes dont dispose Roularta Business Information ?*

**BR :** « Nous cherchons constamment à fournir une valeur ajoutée, comme le fait de relier des informations de bureaux d'encaissement avec des informations d'affaires, ainsi que l'a dit Pascal. Trends Top, l'atlas par excellence des entreprises de Belgique et source d'innombrables informations précieuses (personnes de contact, numéros de téléphone et adresses e-mail utiles, pays d'exportation, baromètres financiers...) est un autre élément important qui nous permet de nous distinguer et de créer

une valeur supplémentaire. Cette valeur ajoutée nous différencie de tous les autres. N'importe qui peut lancer demain, avec une licence de la BCE, un bureau d'informations commerciales. Nous devons avoir les bons outils et la banque de données la plus complète possible avant même que la concurrence ne pointe le bout du nez. »

*Pouvez-vous toujours pratiquer les prix d'avant ?*

**PF :** « Nous nous efforçons d'améliorer en permanence notre flexibilité et notre valeur ajoutée, et nos prix ont baissé. »

**BR :** « Nous devons investir plus et rester constamment à la pointe de la technologie et des données. Heureusement, beaucoup de clients ont bien conscience de la valeur ajoutée que nous proposons. Ils voient l'utilité de payer pour nos données enrichies et de haute qualité. S'ils se rendent compte que Roularta Business Information peut aussi proposer les éléments qui font la différence pour prendre la bonne décision, alors nous avons réussi notre mission.

Tout le monde parle actuellement de *real-time marketing*. C'est la raison pour laquelle nous développons une architecture de base de données permettant la mise à disposition de nouvelles données non pas après un jour (comme c'est le cas actuellement avec l'introduction manuelle des données provenant du Moniteur), mais dans un délai d'1 milliseconde. Si l'entreprise X est mise en demeure par l'ONSS, chaque personne qui suit cette entreprise le sait immédiatement. »

**PF :** « Nous pouvons pousser ces données vers les clients qui suivent l'entreprise en question. C'est ce que le marché demande. Le besoin d'informations est immense. »

*Constatez-vous aussi une augmentation du nombre de demandes de vos clients ?*

**BR :** « Le nombre de visiteurs uniques (jusqu'à 30.000 par jour) sur le site de Trends Top reste stable, et nous comptons environ 3,5 millions de *pageviews* par mois. Le nombre de consultations de nos infos crédit a grimpé à 1,7 million d'interrogations payantes. »

**PF :** « Il faut quand même nuancer ce chiffre dans la mesure où nous fournissons aussi nos infos en flux continu. De machine à machine, comme on dit, c'est-à-dire sans aucune mesure des clics ou des visiteurs. »

**BR :** « La disponibilité des infos n'est limitée que par la capacité du serveur. C'est nouveau. Avant, le client commandait un rapport via le site Web et ce rapport lui était livré le lendemain. Maintenant, ce même client va chercher lui-même les informations nécessaires via des services Web. Certaines entreprises nous envoient des milliers de requêtes en une seconde, par exemple quand elles veulent vérifier les données d'adresses d'un grand fichier de clients. Ce flux est gigantesque, presque irréal. »

**INFORMATIONS SUR MESURE**

*Roularta Business Information cible actuellement le marché B2B. Le but est-il de développer à terme aussi des produits et services pour le marché B2C ?*

**BR :** « Pas du tout. Nous gardons notre focus sur des entreprises qui prennent un abonnement à notre service. Et chaque abonnement est unique : si vous prenez un abonnement à Trends Top, vous recevez un login et un accès à la base de données. En fonction du prix payé, vous avez accès à plus ou moins de niveaux. Pour les informations commerciales, nous avons quelque chose de comparable, les B-packs préprogram-



DANIELLE JORIS.



SENS DES AIGUILLES D'UNE MONTRE : SEVERINE DARDENNE, FABIENNE CUSTERS, ANN MARCELLE ET CHRIST'L VAN ELSACKER.



ERIC CRABBÉ ET KATHLEEN PETRE.

## NOS CLIENTS SAVENT QUE ROULARTA BUSINESS INFORMATION PEUT PROPOSER LES ÉLÉMENTS QUI FONT LA DIFFÉRENCE POUR PRENDRE LA BONNE DÉCISION

més qui permettent de recevoir jusqu'à 3500 rapports de crédit par an à un prix très serré. Une sorte de formule DIY. Mais nous avons aussi des clients qui paient plusieurs dizaines de milliers d'euros par an pour recevoir une intégration sur mesure de ces données. Ils ont leur propre base de données, un système CRM ou un système de gestion de crédit dans lequel nous injectons en permanence des informations fraîches. Un exemple pratique : une boutique de télécom voit arriver un indépendant qui veut le tarif spécial pour indépendants. Grâce au système que nous soutenons, le vendeur sait instantanément si la personne a effectivement un numéro de TVA, quelle est sa profession, si elle est solvable... C'est une vérification des données en temps réel. Pour d'autres entreprises, nous proposons un update mensuel des informations. C'est du travail sur mesure, à tous égards. »

**Les clients aussi, il y en a de toutes les formes et tous les formats ?**

**PF :** « De petits à très grands, en effet. Mais

ça ne veut pas tout dire. Une petite entreprise peut se révéler un très gros client. Par exemple si elle est spécialisée en marketing direct et qu'elle a besoin de données. A l'autre extrême, nous avons aussi de très grandes entreprises qui n'ont que de temps en temps besoin d'un rapport, par exemple sur un fournisseur étranger. C'est très diversifié. Trends Top a environ 7000 abonnés à Trends Top, et nous fournissons des informations commerciales à quelque 2000 clients. »

### **WIN-WIN**

**Qu'est-ce que Roularta Business Information apporte en plus à Roularta ?**

**BR :** « Avant, Euro DB faisait partie de Coface, une société mondiale d'assurance-crédit. Coface a décidé en 2010 de se défaire de toutes les activités qui ne relevaient pas de l'assurance-crédit. Nous avons alors travaillé de façon autonome pendant deux ans, puis nous avons cherché un repreneur. L'affaire a été conclue en deux mois avec Rik De Nolf. Pour lui, nous représentions un complément à sa base de données qui, bien qu'elle contienne déjà les 400.000 principales entreprises, n'était pas complète pour autant. Il voulait en outre nous profiler comme fournisseur interne de données chez Roularta, un rôle qui gagne rapidement en importance. Roularta organise en effet beaucoup d'événements et cible les entreprises dans des campagnes de marketing direct dans le but de vendre des abonnements. Nous apportons aussi notre contribution dans le cadre des enquêtes : quand Roularta voulait des infos sur certains secteurs, il lui fallait jusqu'il y a peu s'adresser à des fournisseurs externes. Nous sommes assis sur une mine d'informations correctes et parfaitement

à jour, ou certainement à 99,9% (le 100%, personne ne peut l'atteindre). Et Roularta avait aussi besoin d'informations de crédit au sujet de ses propres clients. Roularta a 30.000 clients et obtenait jusqu'il y a peu ces infos chez un de nos collègues. Nous sommes désormais le fournisseur interne de données d'affaires pour chaque département de Roularta Media Group. »

**Et quelle est inversement la valeur ajoutée de Roularta pour RBI ?**

**BR :** « Si nous pouvons coupler des contenus de la rédaction aux données provenant d'un rapport d'entreprise, nous offrons un produit que personne d'autre ne peut offrir. Nous pouvons faire le lien avec des articles, et aussi avec des vidéos diffusées sur Canal Z. La plupart du temps, lorsque nous établissons un rapport de crédit, nous nous basons dans une large mesure sur des informations émanant de la Banque Nationale. Mais ces informations ont plus d'un an. Quand un article de chez nous fournit des infos sur une possible reprise, un nouveau CEO ou un produit en vogue, ça c'est un enrichissement absolu qu'aucun concurrent ne peut proposer. »

**PF :** « De notre côté, nous ajoutons des éléments pour les rédactions de Trends-Tendances et Trends, en leur donnant des chiffres et des analyses dont aucune autre rédaction ne dispose. Nous travaillons de plus en plus étroitement sur ce plan. Depuis le début de 2016, j'assiste chaque semaine aux réunions de rédaction. Quand j'entends que les rédacteurs sont en train de préparer un article ou un dossier sur

### **INFORMATIONS SUR PAPIER**

**Roularta, c'est aussi le print, c'est aussi du média. Est-ce que Roularta Business Information publie aussi quelque chose ?**

**BURT RISKÉ :** « Enormément. A la place de l'emblématique Trends Top 30.000 qui est quand même un ouvrage très lourd et peu maniable, nous publions des éditions spéciales, et c'est quelque chose que nous allons développer. Il y a déjà eu Top Construction, Top Transport et Top ICT. Suivront encore en 2016 : Top Industrie et Top HR Services. Ce sont des éditions sectorielles, dans lesquelles nous énumérons les 2000 plus grands acteurs du secteur et pour lesquelles notre équipe de vente vend des publicités et du contenu personnalisé. Elles ont beaucoup de succès. Trends Top 30.000 fait donc place à un système de magazines ciblés par secteur économique. Que les choses soient claires, nous croyons toujours dans le print. Ces éditions spéciales sont jointes à Trends-Tendances et Trends. Le Top ICT est également envoyé avec Data News. Nous nous efforçons aussi d'avoir de bonnes collaborations avec des partenaires et des fédérations professionnelles qui diffusent le magazine via leurs propres canaux. Cela nous offre plus de visibilité, et en offre également à nos annonceurs. »

une entreprise ou un secteur déterminé, je peux composer un dossier pertinent. »

**BR :** « Nous leur fournissons des informations objectives et concrètes. Nous ne formulons pas de jugements de valeur. Quoique... Nous donnons aux journalistes un jugement de valeur sur la solvabilité. Cela reste finalement notre cœur de métier. »

### **CAP SUR L'INTERNATIONAL**

**Quels grands défis attendent Roularta Business Information dans les prochaines années ?**

**BR :** « La nouvelle architecture de la banque de données doit être parfaitement opérationnelle d'ici 2017. »

**PF :** « Outre un système de scoring neuf et plus détaillé, nous voulons aussi étendre notre réseau international de manière à pouvoir diffuser également online des informations de qualité sur des entreprises étrangères. C'est déjà en grande partie le cas, mais nous allons sérieusement améliorer le monitoring. »

**BR :** « Pour nos clients, cela signifie que nous pouvons proposer pour tous leurs clients et fournisseurs européens le même niveau d'information que pour leurs partenaires commerciaux belges. »

**PF :** « Et inversement, nous pouvons vendre nos informations belges aussi à l'international. » ♦



Roullarta Media Group

# ROULLARTA MEDIA

Régie publicitaire et  
Seminar Centre  
Z.1. Researchpark 120  
1731 Zellik

**PHILIPPE BELPAIRE**



**INGE CLAERHOUT**

# LES ANNONCEURS VEULENT DE BELLES HISTOIRES

Il est passé le temps où les régies publicitaires se contentaient de « vendre des pages ». Roularta Media et Roularta Local Media sont des régies qui assument désormais pleinement leur nouveau rôle de conseil média, qui se traduit par de nouvelles initiatives et de nouveaux succès. Philippe Belpaire, General Manager de Roularta Media, et Inge Claerhout, Directrice de Roularta Local Media, explorent les nouvelles limites d'un monde en rapide changement.

**Le concept « Presse Gratuite » a été remplacé en 2015 par « Local Media ». Que cache ce changement de nom ?**

**INGE CLAERHOUT :** « Local Media est plus que du print, c'est la combinaison d'online et d'offline. Nous avons chez Roularta une nouvelle division, appelée Digilocal, avec laquelle nous proposons une solution totale aux annonceurs locaux. Digilocal, c'est l'e-mail marketing, la publicité sur Facebook, Proxistore, Google AdWords, des sites Web et Storesquare.be. Dans notre mix à 360°, nous avons un 360° print et un 360° online. En d'autres mots : selon les besoins du commerçant local, nous pouvons proposer en toute transparence le meilleur mix média possible, parce que nous avons le print et l'online en maison. Et Roularta Local Media assure aussi, avec succès, la promotion nationale de cette initiative locale prometteuse. »

**A quoi est dû ce succès ?**

**IC :** « Nous ne nous considérons pas nous-mêmes comme des vendeurs. Notre objectif premier est de 'décharger le client de tout souci'. Nous pouvons très bien participer à un entretien de vente sans parler de nos médias. Nous sondons l'objectif du client et regardons si nous pouvons offrir une solution. Dans ce contexte, l'offline et l'online sont des vases communicants. Le fait qu'un seul interlocuteur soit capable de proposer au client les nombreuses possibilités

proposées par Roularta, est un atout non négligeable. Dans le cas d'un client local, ça peut être un peu plus compliqué que dans le cas d'une marque nationale ou internationale, parce qu'il ne dispose pas toujours des outils adéquats. »

**Mais là aussi, il y a des solutions « maison » ?**

**IC :** « L'étendue de notre offre permet effectivement de proposer une valeur ajoutée progressive au client. Un client qui s'adresse à nous pour une publicité dans un de nos titres peut parfaitement, à un moment donné, se rendre compte que c'est aussi chez nous qu'il doit venir faire développer un site optimisé pour son entreprise. L'un découle de l'autre. Prenons le cas de quelqu'un qui s'adresse à Digilocal pour de la publicité sur Facebook, et imaginez le dialogue suivant : 'Vous venez pour de la publicité sur Facebook. Avez-vous déjà une page pour vos fans ?' 'Ah non, je n'en ai pas encore.' 'Commençons par le commencement : quel est le but de votre communication ?' 'Guider les gens jusqu'à ma page Web, mais tout bien réfléchi celle-ci non plus n'est pas terrible.' 'On va regarder cela ensemble. Nous pourrions l'améliorer, ou en faire carrément une nouvelle.' Dans la suite de l'entretien, le print sera probablement aussi évoqué. Quand vous démarrez quelque chose de nouveau online, le print est encore toujours la meilleure façon de faire connaître l'initiative à un maximum de personnes. »



**L'AVENIR DU MOBILE ADVERTISING  
RÉSIDE BEAUCOUP PLUS DANS LE NATIVE  
ADVERTISING, OÙ C'EST LE CONTENU QUI MÈNE  
LE LECTEUR VERS LE MESSAGE COMMERCIAL**

## NOUS PROPOSONS UNE SOLUTION TOTALE

**Le nombre de lecteurs a atteint des sommets en 2015. Les rentrées publicitaires ont-elles suivi ?**

**IC :** « Ce n'est pas un secret qu'elles ont baissé. Il y a un glissement de l'offline vers l'online, mais la perte en offline n'est pas entièrement compensée par les rentrées supplémentaires en online. Le monde du print a beaucoup changé. Digilocal commence à peine à tourner à plein régime, et nous avons donc certainement encore de la marge. Heureusement, nous pensons toujours de façon positive, c'est dans nos gènes. Oui, nous avons ressenti la crise, mais le plus important, c'est que nous en avons profité pour devenir encore plus créatifs. Nous sentons d'ailleurs un revirement. Le quatrième trimestre de 2015 a été bien meilleur. Je pense que cela peut être d'ordre structurel, car nos clients ont retrouvé le chemin jusqu'à nous. »

## NOUS SONDEONS L'OBJECTIF DU CLIENT ET REGARDONS SI NOUS POUVONS OFFRIR UNE SOLUTION. DANS CE CONTEXTE, L'OFFLINE ET L'ONLINE SONT DES VASES COMMUNICANTS

Pendant des années, beaucoup d'acteurs ont été piégés dans la jungle de l'online, sans en évaluer les vraies dimensions. Il est parfaitement normal que les annonceurs veuillent explorer les possibilités offertes par les innovations, mais nous entendons de plus en plus souvent : 'Non, cette approche totalement nouvelle n'était pas la bonne solution, nous revenons à ce que nous faisons avant parce qu'à l'époque, nous avions quand même une réponse claire.' Le print reprend sa position. Je le répète : chez nous, l'online et le print ne sont pas concurrents, de sorte

que nous proposons une solution en fonction des besoins de notre client. Nous proposons toujours une solution totale. »

**PHILIPPE BELPAIRE :** « J'ai également l'impression que les annonceurs veulent à nouveau voir les choses dans les justes proportions et attribuer à chaque média sa juste importance. Il n'y a pas si longtemps, vous ne pouviez être 'branché' que si vous utilisiez la technologie, ce qui faisait oublier à certains que la technologie n'est pas une communication en soi, mais un moyen de communiquer. »

## DIFFÉRENT EN FORME, PAS EN QUALITÉ

**Quelles tendances ont percé en 2015, et comment Roularta Media y a-t-elle réagi ?**

**PB :** « Le monde des magazines a connu 4 grands changements en 2015, et ces changements influenceront certainement ce que nous ferons dans les années à venir. Pour commencer, il y a le *content marketing*. Nous constatons qu'outre les campagnes classiques, les annonceurs pratiqueront de plus en plus le *storytelling*, la 'mise en récit'. Nous avons un département dédié à cela, Roularta Custom Media, avec des journalistes free-lance spécialisés. »

Les gens se demandent ce qu'il y a de neuf sous le soleil. N'est-ce pas l'histoire classique du publiereportage ? En fait, c'est plus nuancé que cela. Lorsque nous nous présentons devant l'annonceur avec notre offre de *native advertising*, nous lui donnons l'occasion de présenter son message d'une façon journalistiquement responsable et crédible sur toutes nos plates-formes. Ce n'est pas un publiereportage banal où l'annonceur tire lui-même toutes les ficelles et présente un message purement commercial. Dans le cas de la publicité native, l'annonceur fait appel à notre département de *content marketing* Roularta Custom Media et à son réseau de journalistes free-lance qui connaissent bien nos marques news et savent comment pré-

sender le message d'une manière intéressante et pertinente pour le lecteur.

Il faut évidemment que la publicité native soit identifiable en tant que telle par le lecteur. La différence avec les articles des rédactions fixes doit être claire, et nous avons donc passé des accords stricts avec les rédactions. L'indépendance rédactionnelle doit être garantie à tout moment. Pour faire cette distinction et booster dans le même temps notre initiative vers l'extérieur, nous avons créé l'année dernière une nouvelle marque : *Information Services*. Comme son nom l'indique, c'est un service de fourniture d'informations qui correspond à nos marques news. Nous avons ainsi *Le Vif Information Services*, *Le Vif Weekend Information Services*, *Trends-Tendances Information Services*, *Data News Information Services* etc. Nous mettons notre savoir-faire et notre expérience en matière de *storytelling* à la disposition de tiers. Par leur forme et leur typographie, le lecteur verra toujours que ces articles n'ont pas été écrits par la rédaction ordinaire, même si les récits sont forts et correspondent à l'ADN des magazines dans lesquels ils sont publiés. Je constate que beaucoup de nos annonceurs croient fort dans le *content marketing*. Le chiffre d'affaires qu'il génère a fortement progressé.

## LE LIEN AVEC LE CLIENT

**INGE CLAERHOUT :** « Nous devons être attentifs à ce que le programme n'occulte pas notre rôle de conseil, et par là nos chances de pratiquer du *cross-selling* et de l'*upselling*. »

**PHILIPPE BELPAIRE :** « Remarque judicieuse. On perd une partie du contact avec le client. Je pense cependant que l'avantage peut être double. Ne nous faisons pas d'illusions : la technique en soi ne va pas augmenter notre chiffre d'affaires, mais les acheteurs (les agences de médias) sont clairement demandeurs de ce système, qui est déjà beaucoup utilisé à l'étranger. Je pense que ce sera un canal supplémentaire pour vendre des campagnes. Mais Inge a plus que raison : il est essentiel que nous ne perdions pas le lien avec le client et que nous fassions de notre mieux pour entretenir les contacts. Au final, le programme n'est rien d'autre qu'une plate-forme visant à faciliter le processus d'achat. »

Il concerne souvent des entreprises du secteur des services (banques, sociétés ICT, consultants, ressources humaines) parce que leur savoir-faire et leur expérience se prêtent à cette mise en récit. Jusqu'à présent, le succès est plus discret dans le secteur du lifestyle, mais c'est juste une question de temps. L'avantage du *native advertising* réside dans le fait que l'annonceur peut diffuser son histoire plus largement que s'il utilisait uniquement ses propres canaux. Il sait qu'il a un contenu intéressant susceptible d'intéresser nos lecteurs. »

## BRAINSTORMING AVEC LE CLIENT

**Quelle a été la deuxième grande percée ?**

**PB :** « Le programme, une tendance qui nous vient des Etats-Unis et du monde numérique. Il semble complexe mais est en fait très simple à expliquer. C'est une plate-forme digitale qui simplifie tout le processus d'achat et de planification de médias et le rend plus efficace tant pour l'acheteur que pour le vendeur. Les agences de médias (les acheteurs) ont un accès très simple à l'inventaire de publicités des vendeurs (Roularta et les autres maisons d'édition). Au lieu de chaque fois contacter la régie, les acheteurs peuvent indiquer qu'ils veulent faire une campagne dans une période donnée, en précisant les formats souhaités, les groupes cibles visés, le nombre d'impres-

## LES ANNONCEURS VOIENT À NOUVEAU PLUS LES CHOSES DANS LES JUSTES PROPORTIONS ET ATTRIBUENT À CHAQUE MÉDIA SA JUSTE IMPORTANCE

sions attendu... Ils peuvent régler tout cela directement via cette plate-forme. Nous avons actuellement un projet de grande ampleur avec d'autres éditeurs belges, dont l'objectif est de faire passer le processus d'achat online et offline entièrement via le programmatique dès 2016. Il n'y aura plus de bons de commande manuels, tout se fera automatiquement. Le processus d'achat pour le print aussi pourrait être traité via ce genre de système en 2016, l'objectif étant de donner aux agences de médias accès à l'inventaire de journaux, journaux gratuits et magazines. Ils pourront ainsi, pour une période donnée, acheter immédiatement une page par exemple dans Krant van West-Vlaanderen, De Streekkrant, Le Vif/L'Express, Trends-Tendances, Sport/Foot Magazine et Plus Magazine. »

**Le programmatique ne permet-il pas d'économiser du temps que vous pourriez alors consacrer au client ou à la créativité ?**

**PB :** « C'est exactement cela. Je vois l'avantage du programmatique parce que le simple achat d'espace média est en fait un 'produit de base', avec peu de valeur ajoutée. Le temps que nous gagnons, nous pouvons le consacrer à notre cœur de métier. Selon moi, pour le dire un peu crûment, les régies publicitaires vont évoluer de vendeurs de pages/médias vers des conseillers médias. Dans ce sens, le programmatique est plus une opportunité qu'une menace. Vous pouvez affecter des collaborateurs de la régie à des projets avec beaucoup plus de valeur ajoutée pour le client. »

**Quel autre grand glissement constatez-vous ?**

**PB :** « La demande de projets sur mesure aug-

mente. C'est parce que nous avons vu cette tendance arriver que nous avons créé notre Fabrique à Idées. Le travail sur mesure n'est pas quelque chose de neuf, mais il augmente sensiblement. En deux ans, le chiffre d'affaires généré par des *special projects* a doublé. De plus en plus d'annonceurs nous demandent : 'Vous avez des marques fortes et les 'communautés' qui vont avec, et nous voulons y associer notre marque. Nous aimerions que vous trouviez une idée créative qui présente notre expérience et notre savoir-faire ou qui fera en sorte que nous vendions plus de nos produits ou services.' Ces projets spéciaux gagneront encore en importance. On y voit d'ailleurs déjà l'avantage du programmatique. Nous pouvons beaucoup plus utilement consacrer notre temps à des projets spéciaux qu'à signer des commandes, et ça renforce en outre le lien avec notre client. Cela prend du temps, mais cela nous rapportera au final plus de chiffre d'affaires. Un projet spécial, c'est quand même autre chose que trois pages dans un magazine ou un journal. Nous faisons un brainstorming avec le client et examinons comment lui apporter la meilleure valeur ajoutée avec nos marques fortes. »

### LES BIG DATA ET COMMENT LES UTILISER

**La quatrième grande tendance, ce sont forcément les big data.**

**PB :** « En effet. Les *big data* ne datent pas de 2015, mais elles progressent énormément en très peu de temps. Il y a trois ans, nous avons créé Lead Generation, une cellule séparée au sein de la régie pour commercialiser au profit du monde de la publicité les *big data* accumulées par Roularta au fil des ans. Notre maison d'édition a un nombre d'abonnés spectaculaire : 85 à 90% des lecteurs de nos titres ont un abonnement. Nous gérons plus de 600.000 adresses d'abonnés en Belgique, à quoi s'ajoutent 800.000 adresses e-mail de personnes qui se sont abonnées

à une de nos newsletters électroniques. Nos *big data*, c'est tout cela. Pour Lead Generation, nous avons réparti les abonnés online et offline par domaines d'intérêt (ICT, sport, économie, vins, voyages...). Chaque domaine d'intérêt est un groupe cible. Nous envoyons régulièrement à tous ces groupes cibles des newsletters, les *e-tips newsletters*, et nous créons ainsi de facto la possibilité pour les annonceurs de générer des *leads*. Comment ? En intégrant dans les newsletters des *white papers*, de petits dossiers online traitant d'un thème précis. Par exemple '10 conseils pour motiver votre personnel'. Si vous voulez lire ce dossier, vous devez d'abord vous enregistrer et répondre à une dizaine de questions du style 'Qui êtes-vous?', 'Quelle fonction occupez-vous dans votre entreprise?', 'Avez-vous déjà acheté chez cet annonceur?', etc. Nous capturons les données de toutes les personnes qui s'enregistrent, et les envoyons à l'annonceur. Ensuite, c'est à l'annonceur de vérifier s'il peut faire du business avec ces *hot leads*. Cette *lead generation* est une façon d'exploiter des *big data*. Une deuxième façon est le *behavioural targeting*, et ça, c'est quelque chose de résolument neuf chez Roularta. Depuis 2015, nous pouvons cartographier le comportement des visiteurs sur nos sites news. A nouveau selon les domaines d'intérêt, ce qui est important pour nous en tant que régie. Pour la régie, la valeur ajoutée est évidente : nous pouvons aller voir l'annonceur avec des groupes cibles clairement définis, ce qui permet d'augmenter le taux de *click-through* des campagnes online. Nous avons fait en 2015 une dizaine de campagnes de ce type, qui prouvent que ce n'est pas qu'une belle théorie mais que cela apporte des résultats concrets : le taux de *click-through* a presque doublé. »

**IC :** « Nous appliquons la même tactique avec

### UN LABORATOIRE CRÉATIF

**A quoi ressemble la Fabrique à Idées ?**

**PHILIPPE BELPAIRE :** « Voyez-la comme un laboratoire créatif. En fait, nous attendons de tous nos vendeurs qu'ils soient un peu une Fabrique à Idées. Une fois qu'un projet spécial est vendu, un *Cross-media Project Manager* dédié, en l'occurrence Fabienne Dewilde, reprend le projet des mains de la vente et le développe de A à Z. Elle assure le contact avec toutes les parties concernées en interne et en externe. Cela prend beaucoup de temps, car il y a souvent quatre ou cinq parties concernées : le client, la rédaction, le marketing, Custom Media, la cellule vidéo... »

la publicité sur Facebook, un produit qui en fait ne nous appartient pas. C'est la grande différence avec la régie nationale Roularta Media, nous sommes des revendeurs. Mais nous aussi nous travaillons sur des groupes cibles via la publicité sur Facebook et Google AdWords. Tout bien réfléchi, c'est une variante online du marketing direct. Comme Philippe, nous constatons que la réponse à nos actions est beaucoup plus grande si le groupe cible a été correctement défini. Nous suivons un trajet similaire. En 2015, De Zondag aussi a acquis une dimension online (Dezondag.be) et nous avons commencé à développer des newsletters régionales pour De Zondag et Steps. Pour nous aussi et nos annonceurs, les *big data* ont un rôle de plus en plus important. »

### COMMERCIALISATION DES MARQUES NEWS

**Que pouvons-nous attendre dans les années à venir ?**

**PB :** « J'ai parlé de quatre tendances, mais j'aimerais en ajouter une cinquième : le mobile. A ce jour, c'est une évolution dont tous les éditeurs se demandent encore de quelle façon elle va pouvoir leur faire gagner de l'argent. Depuis quelques années, tout le monde ne jure plus que par le mobile. Chez Roularta aussi, la facette mobile progresse sensiblement. De plus en



plus de gens consultent nos marques news sur un smartphone. Le défi devant lequel nous nous trouvons est de savoir comment faire une campagne efficace sur un aussi petit écran. Il ne s'agit pas de simplement réduire ce qui s'affiche en plus grand sur les ordinateurs et laptops, car nous perdriions l'essence du message. Selon moi, l'avenir du *mobile advertising* réside beaucoup plus dans le *native advertising*, où c'est le contenu qui mène le lecteur vers le message commercial. Lorsque nous vendons actuellement des campagnes online, nous les vendons d'office pour toutes les plateformes de nos marques news : laptop, PC, smartphone, tablette... Evidemment, certains clients ne sont pas encore prêts pour le mobile, par exemple parce que leur site mobile ne peut pas encore être consulté avec une facilité acceptable. »

**IC :** « Nous pouvons aider ces clients, car nous pouvons justement tout rendre *adaptatif*. »

## LE PROGRAMMATIQUE EST UNE PLATE-FORME DIGITALE QUI SIMPLIFIE LE PROCESSUS D'ACHAT ET LE REND PLUS EFFICACE

**De quelle façon essayez-vous de commercialiser au maximum la valeur des marques news de Roularta ?**

**PB :** « Nous créons autant de produits dérivés que possible pour nos marques. Nous avons commencé avec nos marques news d'affaires, Trends-Tendances et Trends. Cela fait déjà un moment que nous envoyons aux gérants d'entreprises familiales, dix fois par an, une newsletter papier et électronique intitulée *Trends Family Business*. Elle est réalisée en collaboration avec des partenaires qui soutiennent l'initiative, en l'occurrence Deloitte et ING. Depuis septembre 2015, nous avons aussi une newsletter Trends-Tendances et Trends avec des infos pour les managers de la fonction pu-

blique. Nos partenaires ici sont BDO, Belfius et Ethias.

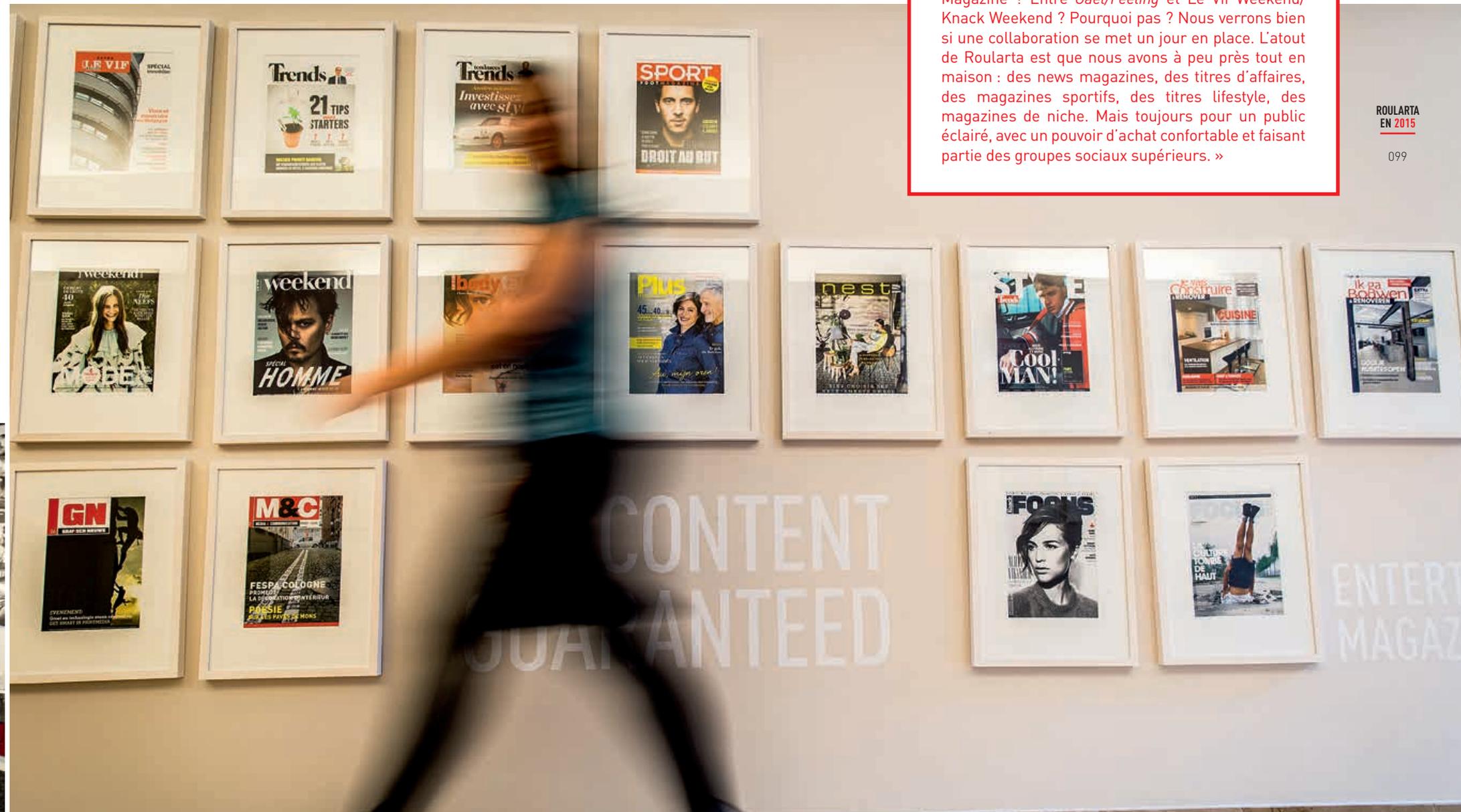
Le principe est toujours le même : la newsletter est envoyée à un fichier d'adresses vérifiées, et c'est la régie qui cherche les sponsors/partenaires. Pour les sponsors, cela signifie plus que simplement faire figurer leur logo. Pour chaque newsletter, leurs spécialistes fournissent un supplément contextuel. Nous allons encore étendre cette façon de travailler, notamment à l'intention des fonds d'investissement. Le monde financier professionnel (conseillers en placements et planificateurs financiers) est en grande demande d'informations et d'alternatives à l'épargne classique. Ce qui mène automatiquement aux fonds d'investissement.

Il y a aussi les événements que nous organisons pour créer une communauté autour

de nos marques news, et que nous allons aussi étendre, comme déjà les *Data News Awards* et les *Trends Gazelles*, par exemple. Ces initiatives sont très profitables. En 2015, Le Vif/L'Express et Knack ont lancé le *Smart City Award* qui récompense le meilleur projet de 'ville intelligente' de Belgique. Le but est de lancer plus d'initiatives de ce type et d'en faire des rendez-vous annuels. Ce business représente entre-temps plus de 10% de notre chiffre d'affaires. Chaque événement a deux sources de rentrées : les sponsors du projet et la vente de tables pour l'événement. Ces événements sont en effet des moments parfaits pour faire du networking, et les chefs d'entreprise et cadres ne sont que trop heureux d'y venir. Pour nous, c'est un peu comme faire du *public relations*, dont la demande est toujours plus élevée en temps de crise. » ♦

## TOUJOURS POUR UN PUBLIC ÉCLAIRÉ Des titres de Sanoma se sont libérés en 2015. Auraient-ils pu apporter une valeur ajoutée au portefeuille de Roularta ?

**PHILIPPE BELPAIRE :** « Il faut voir cela de façon critique. De Persgroep a déjà repris la moitié des titres de Sanoma, mais uniquement les titres de magazines populaires. Roularta ne s'est encore jamais rendu sur le marché des magazines TV populaires. Les titres qui se trouvent encore chez Sanoma se concentrent sur les femmes et la déco intérieure. Sanoma possède encore les magazines féminins *Femmes d'aujourd'hui/Libelle*, *Flair*, *Gael/Feeling* et *Marie Claire*. Et aussi *Gael Maison/Feeling Wonen* ainsi que quelques magazines de déco spécialisés comme *Pure Maison/Stijlvol Wonen*. Ce qui se trouve encore chez eux, à l'exception de *Flair*, correspond mieux à notre ADN. Y a-t-il des points communs entre *Femmes d'aujourd'hui/Libelle* et notre Plus Magazine ? Entre *Gael/Feeling* et Le Vif Weekend/Knack Weekend ? Pourquoi pas ? Nous verrons bien si une collaboration se met un jour en place. L'atout de Roularta est que nous avons à peu près tout en maison : des news magazines, des titres d'affaires, des magazines sportifs, des titres lifestyle, des magazines de niche. Mais toujours pour un public éclairé, avec un pouvoir d'achat confortable et faisant partie des groupes sociaux supérieurs. »



**ALEX COENE****RIK DEMAN**

# DE L'OXYGÈNE POUR LES CHAÎNES TV

Deux hommes de télévision sous le même toit. Alex Coene, Net Manager, constate que Canal Z/Kanaal Z touche un public plus large depuis qu'elle est devenue un média multithématique d'information sur les affaires, l'économie et les finances. Rik Deman, Managing Director de la régie publicitaire nationale RTVM, optimise le rôle de Roularta sur le plan de la télévision régionale.

ALEX COENE ET RIK DEMAN.

**Qu'est-ce que 2015 a apporté sur le plan de la télévision régionale ?**

**RIK DEMAN :** « 2015 a été une année charnière. Nous évoluons dans un marché très concurrentiel mais constatons avec plaisir une augmentation de la demande de campagnes plus régionales, avec de la publicité mais aussi des reportages et des conseils. Nos clients savent bien qu'ils peuvent toucher toute la Flandre, voire toute la Belgique avec une TV régionale et un seul interlocuteur. Notre grande force est de pouvoir donner un éclairage régional à des campagnes publicitaires nationales ou des communications des pouvoirs publics. Mais 2015 a surtout été une année charnière parce que nous avons pris la décision d'adhérer au système de mesure du CIM. C'est un pas gigantesque pour la TV régionale, qui nous permet de nous positionner encore mieux vis-à-vis de nos concurrents et de comparer désormais des pommes avec des pommes. Nous sommes la quatrième régie nationale. Avec notre système de diffusion en boucle, les actualités régionales touchent chaque jour 700.000 spectateurs. C'est un beau chiffre, qui supporte la comparaison avec les chaînes nationales. »

**Cette audience a-t-elle augmenté ces dernières années ?**

**RD :** « L'audience était certes un peu plus importante il y a cinq ou six ans, mais le résultat est quand même positif si on tient compte de la multiplication des nouvelles chaînes. En outre, quand une de nos chaînes couvre exceptionnellement une épreuve sportive régionale en direct, nous constatons un bond énorme de l'audience. Les possibilités de croissance sont donc bien réelles. Notre mission est claire : nous devons suivre, surveiller et corriger au plus près le contenu des chaînes régionales. Les informations fournies par le CIM nous aident bien dans cet exercice, et sont un levier pour professionnaliser encore plus la télévision régionale. »

**APPRENDRE LE LANGAGE DES PME**

**En ce qui concerne Canal Z/Kanaal Z, l'audience a bel et bien progressé ces dernières années.**

**ALEX COENE :** « Nous avons développé la 'nouvelle' Canal Z/Kanaal Z avec la stratégie de communauté lancée en 2010. Notre locomotive est et reste ECO-news, avec ses actuali-

**UNE RÉCENTE ÉTUDE DE QUALITÉ RÉALISÉE PAR L'AGENCE PROFACTS CONCLUT QUE CANAL Z/KANAAL Z EST POUR LES DÉCIDEURS LA SOURCE LA PLUS FIABLE D'INFORMATIONS SUR LE MONDE DES AFFAIRES, L'ÉCONOMIE ET LES FINANCES**

tés quotidiennes sur les affaires, l'économie et la finance. Nous proposons en outre des mini-journaux en collaboration avec des structures-coupoles et des fédérations, car nous voulons élargir ainsi notre groupe cible de téléspectateurs. Ne me comprenez pas mal, ECO-news en soi est très bien. Une récente étude de qualité réalisée par l'agence Profacts conclut d'ailleurs que nous sommes pour les décideurs la source la plus fiable d'informations sur le monde des affaires, l'économie et les finances. Nous faisons mieux que RTL, ARTE et La Deux, et sommes plutôt proches de La Une. Avant, ECO-news était suivi de Z-Bourse et Z-Expert. Ces trois blocs sont très axés sur l'économico-financier et s'adressent à l'*Homo Economicus*. Après onze ans d'existence, nous avons voulu recommencer à grandir, il fallait donc plaire à d'autres que simplement à l'*Homo Economicus*. Nous avons donc dit : l'*Homo Economicus* ne peut pas devenir notre *Homo Erectus*, car nous savons tous qu'il a été remplacé par l'*Homo Sapiens*. »

**Qui est l'Homo Sapiens dans l'histoire de Canal Z/Kanaal Z ?**

**AC :** « Eh bien, nous touchions les capitaines d'industrie, mais pas les PME. Quand on sait que 91% de notre tissu économique (je parle ici pour Canal Z et Kanaal Z) est fait de PME, une chaîne d'affaires doit savoir parler le langage de ces PME. »

**Comment fait-on cela ?**

**AC :** « Si une chaîne veut mieux cibler les PME, elle doit aller plus à l'essentiel. ECO-news dure un bon quart d'heure et après cela il y a encore Z-Bourse et Z-Expert qui durent chacun sept minutes. C'est beaucoup trop pour un patron de PME. Un expert va certainement se régaler, mais pour notre nouveau groupe cible il y a trois minutes de trop.

**LE FAIT D'AVOIR DÉCIDÉ EN 2015 D'ADHÉRER AU SYSTÈME DE MESURE DU CIM A ÉTÉ UN PAS GIGANTESQUE POUR LA TV RÉGIONALE. NOUS SOMMES CERTAINS DE SUPPORTER LA COMPARAISON AVEC LES CHÂÎNES NATIONALES**



LA RÉDACTION DE CANAL Z / KANAAL Z CHEZ MEDIALAAN.

Le capitaine d'industrie (*Homo Economicus*) est resté fidèle. Ce type de spectateur était satisfait, mais nous voulions avancer. Les audiences ont autant d'importance pour la télévision que les clics et les vues en ont pour l'online.

Si nous voulions toucher plus de dirigeants de PME, nous devions donc reconsidérer la longueur de nos rubriques news. Savez-vous combien de temps un article news durait en moyenne sur YouTube en 2010 ? Cinq minutes et vingt secondes. Pour la jeune génération, cela pourrait même être moins. J'ai alors décidé que les rubriques autour d'ECO-news ne dureraient plus sept mais maximum quatre minutes, avec un noyau 'découpable' de trois minutes. Nous avons ainsi gagné du temps pour créer de nouvelles choses. Nous avons aussi initié une nouvelle stratégie avec des mini-journaux réalisés en collaboration avec de nombreuses structures-coupoles et fédérations. Ces dernières sont entre-temps devenues nos meilleurs ambassadeurs. »

**Des exemples de mini-journaux ?**

**AC :** « Il y a Z-Industrie, Z-Chimie & Pharma, Z-Energy, Z-Innovation, Z-Fiscalité, Z-Food... mais il peut aussi s'agir de thèmes très spécifiques, comme les 'cheffes' d'entre-

prises, les *smart cities*... Les possibilités sont variées. »

**Ces mini-journaux sont en fait de petites chaînes thématiques en soi ?**

**AC :** « On peut le voir comme cela. En 2010, le premier thème de notre programmation a été l'énergie. J'avais prévu une série de dix émissions. J'espérais trouver au moins un partenaire et j'en ai trouvé quatre ! Au lieu de 10 émissions de quatre minutes, il y en a donc eu 40. Tout cela, c'est grâce à la rédaction qui a réussi à faire de Canal Z/Kanaal Z la chaîne la plus digne de confiance. Travailler avec des structures-coupoles et des fédérations nous permet en plus de nous adresser d'emblée à tout un secteur, et pas seulement à l'entreprise A ou B. Cela ajoute aussi beaucoup de crédibilité à notre approche. »

**UNE VIE APRÈS LA VIE**

**Comment préservez-vous cette grande crédibilité ? Après tout, ces mini-journaux relaient quand même du contenu personnalisé ?**

**AC :** « Cela va naturellement dans cette direction. Quand nous créons du contenu avec le concours de l'une ou l'autre fédération, nous nous trouvons bien sûr dans son domaine de compétence et nous relatons un contenu basé sur son expertise. Comme



L'ÉQUIPE COMMERCIALE DE CANAL Z/KANAAL Z : VANESSA GAEMERS, JORIS VAN CAUWENBERGE ET KIM DE POTTER.

**LES MINI-JOURNAUX JOUENT UN RÔLE CRUCIAL DANS NOTRE STRATÉGIE. NOUS COLLABORONS DANS CE CONTEXTE AVEC DE NOMBREUSES STRUCTURES-COUPLES ET FÉDÉRATIONS. CES DERNIÈRES SONT ENTRE-TEMPS DEVENUES NOS MEILLEURS AMBASSADEURS**



KRIS VERA, CHEF NEWS DE KANAAL Z, VÉRIFIE LES DERNIÈRES INFOS.

c'est quand même du contenu, j'appelle cela des mini-journaux. Il n'y a pas d'incitation à acheter ou louer telle marchandise ou tel service, donc on ne peut pas appeler cela de la publicité.

Il va de soi que nous ne pouvons pas bombarder nos téléspectateurs avec quarante émissions consécutives sur l'énergie. C'est la raison pour laquelle nous avons scindé ces émissions et les avons programmées à jours fixes. Notre rendez-vous avec la communauté des managers Energie est par exemple le mardi. Vous avez remarqué le changement de terminologie ? Cela veut dire aussi que la télévision se rapproche de l'online, tout comme le fait le print. Nous avons commencé à développer différentes communautés sur ce modèle : Z-RH pour les responsables RH, Z-ICT pour les responsables ICT, Z-Energy pour les responsables Energie, et ainsi de suite avec Z-Innovation, Z-Entreprendre, Z-Chimie & Pharma, Z-Fiscalité, Z-Healthcare... Avec ces thèmes et séries de minimum dix émissions, vous pouvez construire une relation avec de nouveaux spectateurs, de nouveaux profils. »

**Comment construisez-vous cette relation avec les spectateurs ?**

**AC :** « Nous nous sommes déjà fixé deux

nouvelles missions. Notre première mission était et est toujours d'informer et de signaler. Cela fait longtemps que nous le faisons, et cela nous a bien servi. Après onze ans, nous nous sommes dit que nous pouvions proposer plus de valeur ajoutée.

D'où ces nouvelles missions. Outre informer et signaler, nous aidons maintenant aussi des entreprises à optimiser leur communication audiovisuelle (deuxième mission) et nous encourageons l'entrepreneuriat (troisième mission).

Les mini-journaux et notre deuxième mission se rejoignent très bien. Dans chaque mini-journal, il y a des témoignages d'entreprises, qui peuvent être utilisés aussi bien par ces entreprises-là que par les structures-coupoles dans leur communication. Le *perfect match*. »

**Réutiliser du contenu existant, c'est économique, voire écologique.**

**AC :** « Tout ce que nous faisons a une seconde vie. J'en reviens à nos petits blocs de trois à quatre minutes. Vu leur taille, ils se laissent parfaitement intégrer dans un site ou une newsletter. Cela aide aussi à convaincre les journalistes (qui avec tout leur savoir n'ont au demeurant aucune difficulté à remplir sept minutes) de l'intérêt de pratiquer des

**DANS CHAQUE MINI-JOURNAL, IL Y A DES TÉMOIGNAGES  
D'ENTREPRISES, QUI PEUVENT ÊTRE UTILISÉS  
AUSSI BIEN PAR CES ENTREPRISES-LÀ QUE PAR LES  
STRUCTURES-COUPLES DANS LEUR COMMUNICATION**



SABINE DROESBEKE ET AN HOFMAN  
DE LA RÉDACTION DE CANAL Z/KANAAL Z.



GUNTER HUYGHE  
PRÉSENTATEUR DE Z-NIEUWS.



CHARLES MICHEL AU MICRO  
DE FOCUS & WTV.



news plus courtes, puisque leur sujet sera ainsi consulté par un public plus large sur plusieurs plates-formes (TV, tablette, site...). Aujourd'hui, ils intègrent dans leurs sujets des *quotes* qui sont souvent relayés sur Twitter. C'est encore un exemple de vie après la vie. »

**Donc, il a fallu faire plus court pour les PME. Qu'a-t-il fallu faire d'autre ?**

**AC :** « Pour toucher plus de PME, nous avons aussi dû élargir notre *scope*. Nous risquions de devenir une chaîne de N. Je ne prononce pas le mot N en entier, parce que je l'interdis aussi à mes collaborateurs, mais vous savez bien de quoi je veux parler... Il fallait donc se diversifier, pour augmenter les chances qu'en zappant, un téléspectateur remarque quelque chose qui lui plaise et décide de rester sur notre chaîne. Dans ce contexte, il est important de ne pas perdre de vue l'essentiel de notre business : les affaires, l'économie, les finances. Ce sont des thèmes chers aux CEO et aux PME, mais aussi aux indépendants et à tout citoyen désireux de savoir ce qu'il peut faire avec son épargne. Nous allons poursuivre dans ce sens. Le danger de devenir une chaîne de N est écarté. Nous sommes devenus une chaîne multithème. »

**Et ça se verra en 2016 ?**

**AC :** « Nous frappons maintenant à la porte des indépendants et aussi à celle de tout citoyen intéressé par la finance et qui apprécierait par exemple une rubrique Z-Investissement Ethique ou Z-Funds. Il ne faut cependant pas tomber dans l'autre extrême et devenir une chaîne généraliste, parce que cela nous mènerait dans les eaux d'une chaîne comme la RTBF et ça, c'est peine perdue. Ne fût-ce que pour des raisons de budget. »

**Le fait que Canal Z/Kanaal Z s'adresse maintenant à d'autres que simplement à l'Homo Economicus se voit probablement dans les chiffres ?**

**AC :** « En 2010, nous avions en moyenne 238.000 spectateurs par jour sur le tandem Canal Z/Kanaal Z. Début 2016, nous avons même atteint le cap des 730.000 spectateurs. Selon le CIM/by Transfer, la moyenne sur 12 mois, l'été inclus, s'est élevée pour 2015 à 488.159 spectateurs par jour. »

**DU CONTENU À PARTAGER**

**Comment expliquez-vous ce succès ?**

**AC :** « Par l'ancrage de ces communautés, l'élargissement de notre mission, notre évolution vers une chaîne multithème. Nous apportons aussi plus de valeur ajoutée

au monde économique. Se contenter de signaler et informer était devenu un peu juste. Quand une entreprise, une organisation ou une structure-coupole investit, elle en veut un *return on investment*. Je vous donne un exemple concret : si nous projetons une série d'émissions Z-Maintenance, nous allons par exemple travailler avec la fédération BEMAS et rechercher trois partenaires principaux pour développer le dossier. Disons : Total Belgium, Aquafin et Allied Reliability. Il y a un contenu, de petits récits, tout cela en quelques minutes avec chaque fois une petite intro pour présenter la fédération ou la structure-coupole, et une note de fin. Le milieu est composé par le récit du partenaire, le mini-journal. Tout peut être découpé et réutilisé par les partenaires, pour pouvoir servir à optimiser leur propre communication audiovisuelle. Beaucoup d'entreprises sont réticentes face à ce type de communication parce qu'elles pensent que c'est cher et que cela prend du temps. Et en plus elles ne savent pas ce qu'elles pourraient raconter. Qui va faire le scénario ? Ce travail-là, nous les en déchargeons. Et quand nous allons voir ces partenaires, nous leur disons : 'Chaque vidéo doit avoir au moins deux objectifs. Donc, qu'allez-vous en faire après ?' Et nous ne voulons pas d'une

réponse banale du style : 'Nous allons la placer sur notre site.' Il y a beaucoup plus de possibilités que cela. Un des mini-journaux que nous avons réalisés pour Z-Healthcare avec la Croix Rouge concernait les défibrillateurs. Sur nos conseils, cette vidéo est désormais aussi utilisée pour les sessions de formation des bénévoles et dans une newsletter envoyée à tous les responsables de stades de foot. Nous demandons aussi aux partenaires sur quelles plates-formes ils veulent utiliser ce contenu. Avec ces informations, nous réalisons un reportage qui sert tous les objectifs. Si la vidéo poursuit un objectif éducatif, elle aura un rythme un peu plus lent afin de pouvoir être projetée dans un local de cours. Nous incitons ainsi à un partage aussi large que possible du contenu. Et c'est bien pour tout le monde, pour nous aussi. Notamment pour notre notoriété. »

**Grâce à la présence permanente de votre logo ?**

**AC :** « Non, notre logo n'y figure même pas, mais on voit, on sent que c'est du Canal Z/Kanaal Z. Nous avons en fait créé des ambassadeurs qui nous soutiennent. Au final, après tous les partages, nous avons doublé notre audience. Il y a des fédérations et structures-coupoles qui, après avoir fait un dossier avec nous, envoient un message

**NOUS POUVONS DONNER UN ÉCLAIRAGE RÉGIONAL  
À DES CAMPAGNES PUBLICITAIRES NATIONALES.  
NOS CLIENTS PEUVENT TOUCHER TOUTE LA FLANDRE  
AVEC UNE TV RÉGIONALE ET UN SEUL INTERLOCUTEUR**



MARISKA BLOMMAERT ET CHRIS NOLLET  
DÉCORENT LES LOCAUX DE RTVM.



ANNICK VAN BOECKEL ET  
HERMAN VERSLYPE DE RING TV.



AN TOUTENEL ET  
ELS VANSRINGEL DE RTVM.

à leurs collaborateurs et à leurs clients pour leur rappeler de regarder Canal Z/Kanaal Z, car leur expert X ou Y passe dans le programme. C'est fabuleux, non ? Et la semaine suivante, il y a un autre e-mail du style : 'Vous avez raté l'émission ? Cliquez ici pour regarder la vidéo.' C'est quelque chose que nous voulons encore développer en 2016 et les prochaines années, avec plus d'ambassadeurs, plus de communautés, surtout en Wallonie. Sur ce plan, je suis assez confiant : beaucoup de partenaires chez qui je trouvais porte close en 2010 s'adressent maintenant spontanément à nous pour participer à ce genre de chose. »

**Avez-vous aussi des exemples de best practices en matière de TV régionale ?**

**RD :** « Le programme automobile que nous avons développé en 2015 illustre bien notre apport. Produire une émission TV coûte cher, il est donc préférable de s'accorder avec plusieurs partenaires sur un concept fort et attractif en termes de contenu, et sur un financement partagé. Pour ce programme automobile diffusé en 2016 sur toutes les chaînes régionales, avec des infos tant nationales que régionales, nous avons développé quelques formats forts et pris contact avec les importateurs. Après un tour d'horizon,

nous avons aussi interrogé des annonceurs, des partenaires et des téléspectateurs, jusqu'à ce que nous soyons certains de la bonne formule pour le contenu et les offres. Le temps où nous allions chez le client pour lui proposer X spots de Y secondes pour un prix Z, à prendre ou à laisser, est définitivement révolu. Aujourd'hui, nous réfléchissons avec le client et l'aidons à trouver la bonne stratégie pour son message, sur le plan tant commercial que du contenu.

Pour illustrer notre apport créatif, il y a aussi cette campagne en clin d'œil que nous avons réalisée en 2015 pour un fabricant de matériel de brassage de bière pour particuliers. Nous avons opté pour une formule de concours un peu insolite qui opposait les principaux présentateurs des chaînes régionales. Le taux de réponse a été excellent. »

**Les chaînes régionales font-elles toutes preuve de la même ouverture aux formules innovantes ?**

**RD :** « Certaines régions sont petites et ont moins d'impact, mais TV Limburg par exemple touche une province entière. Nous devons essayer de trouver le plus grand dénominateur commun pour toutes les chaînes. C'est un exercice complexe mais indispensable pour éviter que chaque chaîne ne réinvente l'eau chaude dans son coin. Heureusement,

tout le monde a conscience de l'intérêt qu'il y a à collaborer. »

**DIFFÉRENTES RÉGIES**

**Est-ce que Canal Z/Kanaal Z est la chaîne que tout le monde rêverait de vendre aux annonceurs ?**

**AC :** « La façon dont nous présentons Canal Z/Kanaal Z au marché donne d'ores et déjà de très bons résultats. Le sponsoring, les partenaires des mini-journaux, nous les trouvons grâce à une équipe Canal Z/Kanaal Z dédiée et via différentes régies indépendantes dont chacune prend la responsabilité d'un ou plusieurs programmes connexes. La régie publicitaire nationale Roularta Media apporte elle aussi des partenariats grâce à notre approche cross-média avec *La Fabrique à Idées*. Et le programme d'infos de Canal Z/Kanaal Z, avec les mini-journaux, touche une audience intéressante difficile à atteindre avec les chaînes générales traditionnelles. Les mini-journaux attirent en effet des groupes cibles spécifiques supplémentaires, qui intéressent très certainement les annonceurs. Le *spot advertising* relève maintenant de la responsabilité de la régie publicitaire Transfer, et l'objectif est de proposer Canal Z/Kanaal Z via un pack *premium* avec National Geographic Channel F/N et Acht. Cette forme de *spot advertising* est très importante, car elle apporte de l'oxygène pour le développement de la chaîne. »

**Et pour terminer, à quoi doit certainement s'attendre RTVM pour 2016 ?**

**RD :** « Le plus gros défi sera certainement de prouver le potentiel de la télévision régionale, sur la base d'une étude du marché. Bien que la mesure utilisée par le CIM ne soit pas idéale pour les chaînes régionales, c'est néanmoins l'instrument de mesure par excellence pour déterminer des profils d'audience. Nous devons traduire tous ces éléments en propositions stratégiques pour nos clients. Je crois beaucoup dans le ROI des spots régionaux. Mesurer, c'est savoir. La nouvelle génération de marketeers l'a bien compris. Ils veulent des campagnes et des résultats mesurables, comme ce qu'ils connaissent pour le marketing online. C'est une bataille que nous voulons mener à visière ouverte. » ♦



LE RESTAURANT D'ENTREPRISE  
DE MEDIALAAN.



ENREGISTREMENT  
DANS LE STUDIO DE  
CANAL Z/KANAAL Z  
AU BMC.



LE CAMÉRAMAN ALAIN DECLERCO  
DE FOCUS & WTV.

# MEDIALAAN

Medialaan 1  
1800 Vilvoorde



PETER BOSSAERT  
 ◆  
ERWIN DECKERS

# NOUS NE SOMMES PLUS UN TÉLÉDIFFUSEUR CLASSIQUE

La lutte pour la survie est généralement très dure dans le monde des médias, mais on peut dire que pour MEDIALAAN, l'année 2015 a été plutôt positive. Si le marché de la publicité a mis quelques mois à retrouver un niveau correct, Peter Bossaert (CEO) et Erwin Deckers (CCO) n'en sont pas moins confiants. « Sur maints aspects, 2015 a été un très bon cru pour nous. »

**En quoi l'année 2015 a-t-elle été différente des précédentes ?**

**PETER BOSSAERT :** « Ce n'est un secret pour personne que l'impact du numérique est de plus en plus important, et que ce mouvement s'intensifie. Le monde des médias et de la technologie converge de plus en plus sur les smartphones, tablettes et laptops. Ces derniers sont utilisés pour surfer sur le Web, poster des messages sur Facebook, et même regarder la télévision ou écouter la radio, et les conséquences sont importantes. Le consommateur connecté veut avoir le contenu le plus actuel, toujours et partout, ce qui nous oblige à repenser notre organisation. MEDIALAAN n'est plus un 'télédiffuseur' classique mais une société qui veut construire une relation directe avec ce consommateur. Chez MEDIALAAN, nous avons un bon feeling à propos de cette évolution, car nous nous trouvons 'du bon côté'. »

**Que voulez-vous dire par « du bon côté » ?**

**PB :** « Nous possédons les bons 'blocs de construction'. Parce que dans ce nouveau monde, la différence vient de la force du contenu. Vous pouvez avoir la plus belle tablette, la plus grande smart TV ou le système audio le plus performant, cela ne vous sert à rien si le contenu n'est pas à la hauteur. Et chez MEDIALAAN, c'est précisément ce contenu que nous réalisons. Si vous ne

pouvez pas (re)visionner les programmes que vous voulez sur votre tablette, vous ne l'utiliserez pas non plus pour regarder la TV. Il n'y a pas que le contenu ; la différence vient aussi de la force de la marque. Dans cet univers de possibilités, les téléspectateurs et auditeurs ont besoin de marques fortes pour les guider vers leur contenu favori. Si nous passons une vidéo sur Vtm.be et que nous la postons aussi sur YouTube, neuf personnes sur dix vont la consulter via notre site parce qu'elles font leur recherche par rapport à notre marque.

**DANS CET UNIVERS DE POSSIBILITÉS, LES TÉLÉSPECTATEURS ET AUDITEURS ONT BESOIN DE MARQUES FORTES POUR LES GUIDER VERS LEUR CONTENU FAVORI**

Troisième facteur important, nous réussissons à créer autant de valeur sur chaque plateforme séparée. Que vous regardiez VTM en famille sur la télévision du salon ou tout seul sur votre tablette, chacune des formes nous apporte une valeur ajoutée. Pour ces trois raisons, nous avons un excellent feeling en ce qui concerne l'orientation numérique du paysage média. »



JOURNALISTES AU TRAVAIL À LA REDACTION DE VTM NIEUWS.

**ERWIN DECKERS :** « Quand nous parlons de contenu, nous parlons évidemment de vidéo. Le rôle de la vidéo est de plus en plus important pour le contenu online. La consommation de vidéo a énormément augmenté, et là aussi, pour reprendre les mots de Peter, nous nous trouvons 'du bon côté'. »

### L'AUDIENCE TV EST PLUS GRANDE QUE JAMAIS

*Le consommateur veut de plus en plus regarder la TV à tout moment, sur n'importe quel appareil et partout. Le téléspectateur traditionnel est-il en train de disparaître ?*

**PB :** « Ce que l'on perçoit ne correspond pas toujours à la réalité. Pour nous, la façon dont le spectateur regarde ses programmes n'a pas beaucoup d'importance, car nous pouvons tirer autant de valeur de chacune de ces façons. Il y a en effet un glissement du comportement du spectateur, mais ils sont encore 88% à regarder la TV *en live*. Pour de nombreuses personnes, la soirée TV débute encore toujours avec *VTM NIEUWS*. Dans beaucoup de ménages, la TV a encore une fonction d'horloge et une fonction sociale. »

**ED :** « Et, ce qui est intéressant pour nous : la TV est plus regardée que jamais. Il n'y a pas qu'un glissement d'un mode linéaire vers le mode digital, car au total, on regarde plus de vidéos. »

*Les annonceurs suivent-ils ces évolutions ? On a déjà beaucoup dit et écrit sur la facilité d'accélérer les plages publicitaires quand on regarde en différé, mais le fait de regarder*



JOLIE ROETS, DJ Q.

*des programmes sur d'autres plates-formes numériques offre naturellement aussi des moments de contact supplémentaires avec le spectateur-consommateur ?*

**PB :** « Tout à fait. Sur *Stieve*, notre plate-forme en ligne, nos spectateurs peuvent regarder la TV en ligne gratuitement moyennant de brèves plages publicitaires non 'zappables'. Nous offrons ainsi aux annonceurs le meilleur de deux mondes : le grand impact de la télévision classique et le maillage plus fin de la publicité ciblée sur notre plate-forme online. Grâce à cette combinaison, la télévision est plus contemporaine que jamais. »

*Stieve FREE s'inscrit dans la philosophie des big data et est en fait une façon de composer des profils de spectateurs qui peuvent ensuite être proposés de façon sélective aux annonceurs.*

**PB :** « L'offre de *targeted advertising*, de publicité ciblée, est une priorité pour *MEDIALAAN*. Nous proposons tous nos programmes online gratuitement depuis un an et demi sur *Vtm.be* et depuis septembre dernier sur *Stieve FREE*. Plus de 700.000 personnes se sont manifestées sur *MEDIALAAN* avec un *single sign-on*. En d'autres mots, nous vous connaissons quelle que soit la marque par laquelle vous êtes entré. Ce système est énormément utilisé. Chaque mois, 2,7 millions d'émissions sont regardées intégralement de la sorte. Et 80% de ces spectateurs ont moins de 35 ans. Inversement, 4 jeunes Flamands sur 10 entre 15 et 25 ans (groupe très difficile à toucher via les médias classiques) se sont manifestés chez nous. Ces jeunes trouvent cela super : ils



COIN CAFÉ À MEDIALAAN.

peuvent regarder leurs programmes bien à l'aise dans leur chambre. Ils apprécient aussi le modèle publicitaire, ils sont très ouverts à l'idée de recevoir du contenu gratuit en échange de brèves publicités 'inzappables'. C'est une très bonne nouvelle pour nos annonceurs, qui sont largement présents sur notre plate-forme online. »

### LES BONNES VALEURS

*Il y a beaucoup de marques chez MEDIALAAN. Quelles marques et quels programmes se sont distingués en 2015 ?*

**ED :** « 2015 a été un excellent cru, avec beaucoup de choses positives. Après les efforts des 3 ou 4 dernières années, *VTM* tourne à pleine puissance. Beaucoup de programmes très dynamiques trouvent leur voie, chacun à sa façon. *K3 zoekt K3* est un programme qui a eu énormément de succès en 2015. Personne n'avait cru à un tel succès. Réalisé avec notre propre maison de production, il était programmé le vendredi soir, créneau traditionnel des grands shows spectaculaires. Nous nous sommes longtemps demandé si *K3* avait les épaules assez larges pour le public que nous voulions toucher le vendredi soir, mais cela a été une réussite sur tous les plans !

Le deuxième programme à épingle est *Jonas & Van Geel*. Les talkshows connaissent du succès en Flandre depuis pas mal d'années, mais ils sont tous coulés plus ou moins dans le même moule (et parfois un peu ennuyeux). Nous avons voulu changer cela, avec de très jeunes talents. C'est le germe d'une nouvelle espèce de talkshow.



RÉGIE FINALE DE VTM NIEUWS.

La troisième chose notable est la percée de *VTM NIEUWS*. Cela fait trois à quatre ans que nous y travaillons. Au début, la perception n'était pas terrible, le journal de la *VRT* nous dépassait de la tête et des épaules en termes de crédibilité. Tout cela a complètement changé en 2015. »

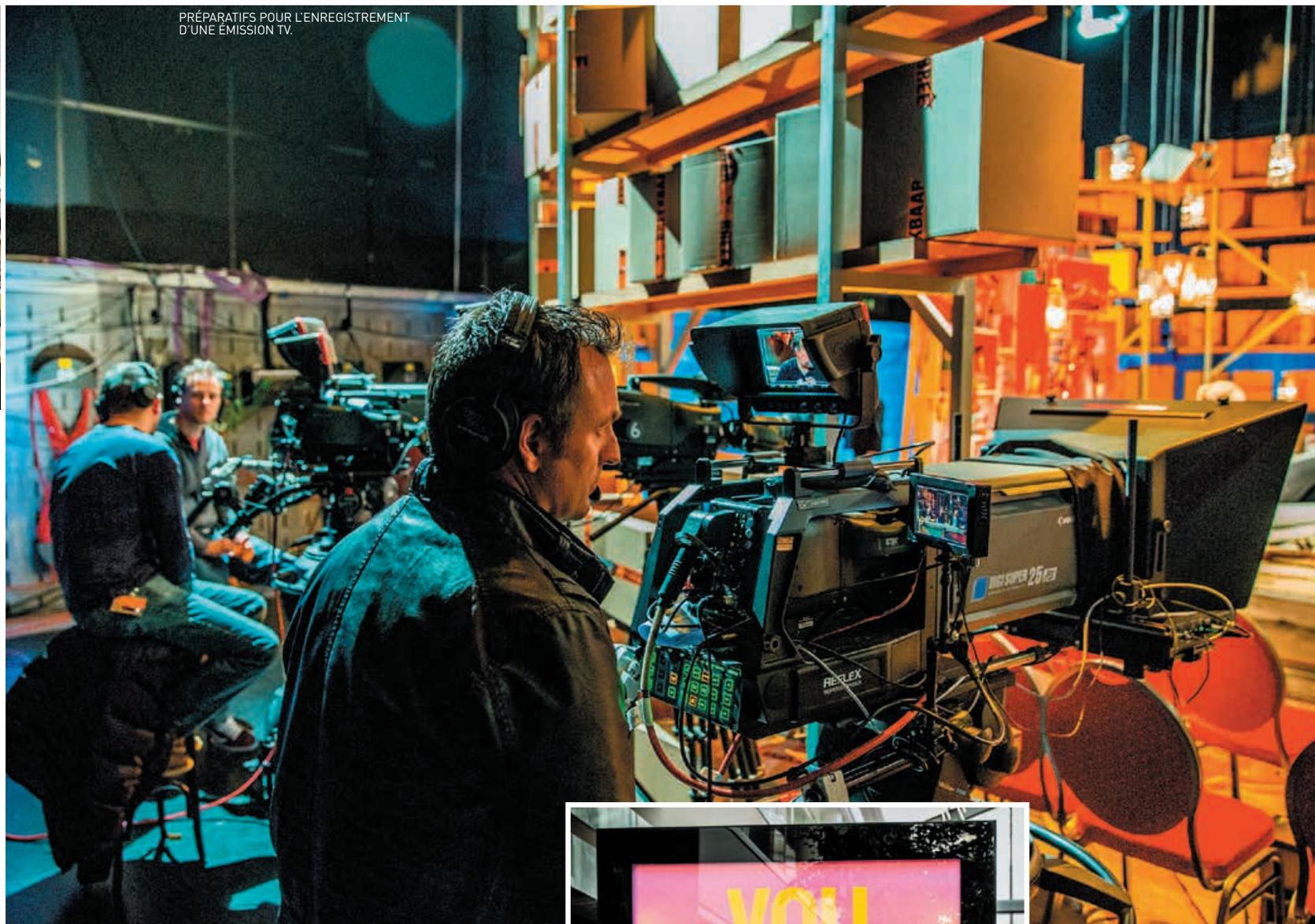
*Quels sont les leviers qui ont permis d'élever le niveau de VTM NIEUWS ? C'est en outre quand même assez unique de voir une chaîne commerciale investir dans quelque chose d'aussi coûteux qu'un service d'information et un journal ?*

**ED :** « Chez *MEDIALAAN*, nous chérissons certaines valeurs : l'authenticité, le naturel, le respect du prochain... Transposé pour *VTM NIEUWS*, cela devient la crédibilité, la compétence, le bon mix. Pendant plusieurs années, l'équipe a fortement travaillé tout cela, en toute discrétion et sous la houlette de *Kris Hoflack*, et cela porte ses fruits aujourd'hui. C'est une question de travailler très fort en respectant les bonnes valeurs et normes. »

**PB :** « Nous ne sommes plus un télédiffuseur traditionnel. Nous voulons mettre notre contenu en permanence à disposition de

**POUR NOUS, LA FAÇON DONT LE SPECTATEUR REGARDE SES PROGRAMMES N'A PAS BEAUCOUP D'IMPORTANCE, CAR NOUS POUVONS TIRER AUTANT DE VALEUR DE CHACUNE DE CES FORMES**

**Straffe  
madammen**



tout le monde. Mais vous ne pouvez être fort sur toutes les nouvelles plates-formes que si votre *core business* est fort. Vous ne pouvez réussir dans l'information online que si votre émission d'informations classique est elle aussi d'un haut niveau. Les terribles attentats de Paris l'ont prouvé une fois de plus. Même si notre plate-forme d'information online a été énormément visitée en journée pour des updates, à 19 h les téléspectateurs étaient présents en masse devant *VTM NIEUWS*. C'est ce qui est bien dans notre nouveau monde : l'un ne se fait pas aux dépens de l'autre, on peut combiner les deux. Du coup, il est intéressant pour nous d'investir dans une activité de base forte. Parce que c'est du 'et-et-et'.

teurs, mais nous constatons que nous les touchons déjà avec les programmes développés pour les adultes. Quel intérêt alors de créer un acteur de niche ?

**PB :** « Les jeunes, nous les touchons avec *Stieve FREE* et *Vtm.be*. »

**Exit JIM, enter Mobile Vikings. Quels sont les projets ?**

**PB :** « Ce projet est bel et bien important pour nous et cela nous ramène au début de cet entretien. Le comportement du consommateur change fondamentalement. Les gens sont connectés partout et veulent du contenu à tout moment. Mais ils veulent aussi une relation directe avec nous, et nous avec eux. Il y a une interactivité. Avant, nous étions un télédiffuseur avec un grand mégaphone braqué sur la Flandre. Aujourd'hui, ça va dans les deux sens. Développer cette relation est pour nous un objectif stratégique. Dans cette optique, la reprise de *Mobile Vikings* est cruciale.

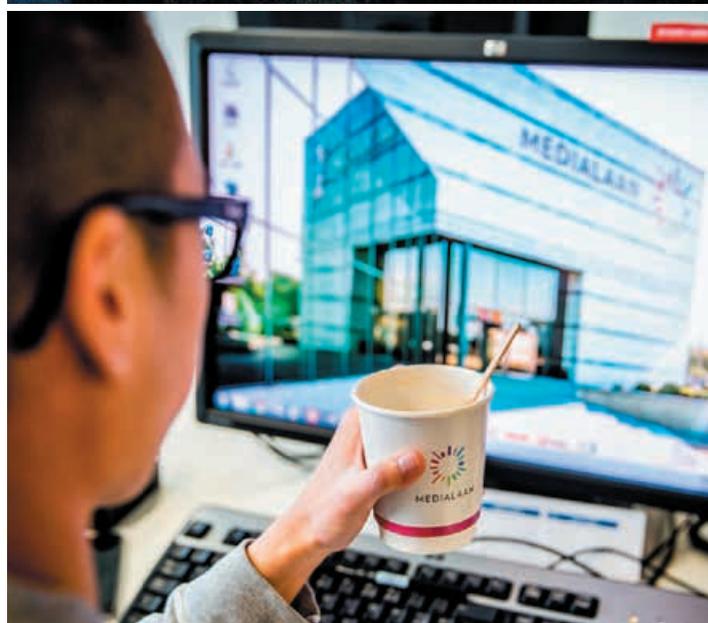
Nous voyons l'avenir avec confiance parce que nous disposons de fondements forts, dans un monde tellement changeant. Le contenu fait la différence. Les marques fortes vous mènent à votre contenu favori. Nous possédons une plate-forme online qui nous permet de proposer différents modèles pour regarder des programmes et faire de la publicité. Nous réussissons à développer sur cette plate-forme une relation directe avec le consommateur final. Nous avons en main tous les éléments pour construire un avenir sain. Ce qui ne veut pas dire que les défis ne sont pas immenses. »

**CHEZ MEDIALAAN, NOUS CHÉRISSEONS  
CERTAINES VALEURS : L'AUTHENTICITÉ,  
LE NATUREL, LE RESPECT DU PROCHAIN...**

**LE CONSOMMATEUR VEUT  
UNE RELATION**

*JIM vous a quittés en 2015.*

**ED :** « Surtout parce que c'était la fin d'une époque. *JIM* a été créé il y a quinze ans et était à l'époque un acteur de niche tout à fait pertinent. C'était l'époque de *MTV*. Voyez l'évolution de la musique : les chaînes musicales ont perdu leur raison d'exister aujourd'hui. On pourrait repenser la formule pour toucher les jeunes téléspecta-

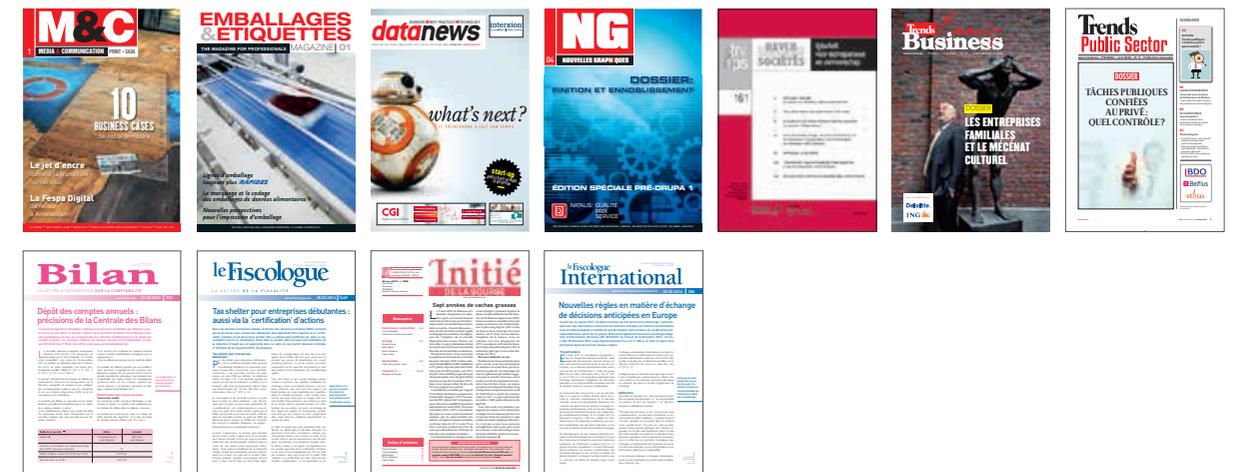


# BELGIQUE

## Magazines d'actualité



## Magazines B2B & Newsletters



## Roularta HealthCare



## Custom Media



## Magazines lifestyle



## Roularta Recruitment Solutions



## Krant van West-Vlaanderen



## Local Media



## Radio & Télévision



# PAYS-BAS - ALLEMAGNE

## Magazines lifestyle



## Magazines pour les jeunes parents



## Magazines pour les enfants et les jeunes

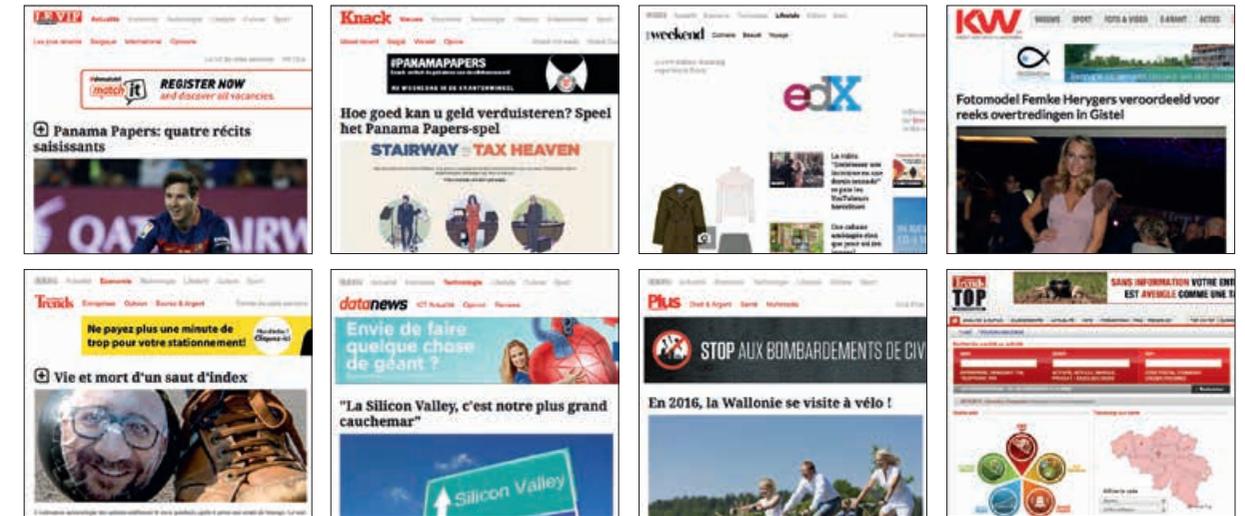


## G/Geschichte



# SITES WEB

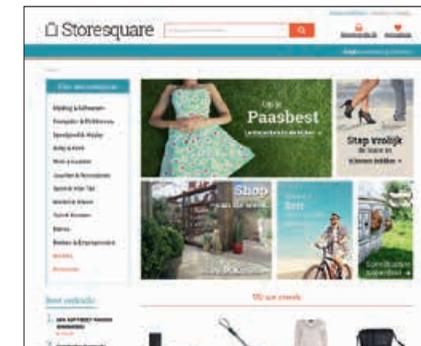
## Sites d'actualité



## Petites annonces



## PLATE-FORME D'E-COMMERCE



## COMMUNICATION ONLINE



# RAPPORT ANNUEL

# 2015

# RAPPORT ANNUEL 2015

---

Roularta  
MediaGroup 



## ROULARTA NEW-LOOK



RIK DE NOLF - PRÉSIDENT DU  
CONSEIL D'ADMINISTRATION

Cher actionnaire, chère partie prenante, cher collaborateur,

2015 a été une année de transition pour Roularta. Au premier semestre, le Groupe a fait ses adieux à la France. Nous avons veillé à assurer une transition correcte des activités françaises vers Altice Media Group et les systèmes informatiques ont été déconnectés. En raison des procédures imposées par les autorités de la concurrence, le retrait n'a été finalisé que fin mai. Entre-temps, comme le marché publicitaire français a hélas poursuivi son repli, les activités françaises ont apporté au premier semestre une dernière contribution négative aux résultats du Groupe. Aujourd'hui, l'imprimerie Roularta Printing à Roulers assure toujours la production des magazines français.

Sur le plan international (comme en Belgique), Roularta demeure désormais actif aux Pays-Bas et en Allemagne via la coentreprise avec le groupe français Bayard Presse, principalement avec Plus Magazine, des sites Web et des salons qui s'adressent au marché des seniors actifs. En Allemagne, les titres liés au jardinage (Grün, Gärtner leicht gemacht...) ont été cédés et tous les magazines allemands du Groupe (magazines pour les seniors, pour les jeunes mamans, les parents et les enfants) apportent aujourd'hui une contribution positive. Les magazines allemands sont imprimés en Tchéquie par manque de capacité chez Roularta Printing.

Depuis juillet 2015, Roularta est une entreprise multimédia à 95% belge avec des marques fortes dont la croissance est assurée par des extensions de ligne et un focus sur l'innovation et de nouvelles

initiatives numériques. La branche audiovisuelle représente un tiers du chiffre d'affaires et la moitié du résultat courant net. Les autres activités (médiat locaux, magazines, Internet, impression, événements et extensions de ligne) génèrent deux tiers du chiffre d'affaires et l'autre moitié du résultat.

Les chaînes de radio et de télévision de MEDIALAAN (50% Roularta) ont connu une très belle année, tant en termes d'audience que de revenus publicitaires. Le chiffre d'affaires de Canal Z/Kanaal Z a progressé de 34%. Les chaînes locales ont vu leurs revenus augmenter grâce à une contribution par abonné plus élevée de la part des distributeurs.

MEDIALAAN a également réalisé une excellente prestation sur le plan de l'innovation: d'une part grâce à de nouveaux modèles de visionnage – avec Stieve FREE et Vtm.be, de nouvelles plates-formes pour la télédistribution qui génèrent de nouveaux revenus publicitaires en ligne – et, d'autre part, avec un nouveau cœur de métier en tant que MVNO (mobile virtual network operator) après la reprise de Mobile Vikings, ainsi qu'un nouveau contrat de revendeur pour Jim Mobile.

Du côté des autres activités, quelques frais de restructuration ont encore été comptabilisés, mais à l'avenir, Roularta ne publiera plus que des chiffres EBITDA et EBIT et non plus REBITDA et REBIT puisque normalement, il ne faudra plus recourir à des coûts exceptionnels pour les opérations de réorganisation et de restructuration. En outre, Roularta Media Group SA peut récupérer sur les

## ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS EN 2015



prochaines années ses pertes fiscales, engendrées principalement par la cessation de ses activités françaises. Jusqu'en 2018, le Groupe devra payer plus de 10 millions d'euros par an pour la location des presses d'imprimerie récentes et versera plus de 5 millions d'euros d'intérêt par an pour l'emprunt obligataire de 100 millions d'euros qui court jusqu'en 2018. Si aucune opportunité de reprise inattendue ne se présente d'ici là, la position de trésorerie nette de Roularta sera alors nettement positive.

Le Groupe continuera à se focaliser sur sa croissance organique et sur l'innovation et poursuivra sa politique dividendaire traditionnelle. Roularta Local Media se concentre aujourd'hui en particulier sur Digilocal, l'offre de services numériques complète pour l'annonceur local, et sur le lancement de la plate-forme e-commerciale Storesquare.be. Roularta Magazines a entamé l'élaboration d'une zone+ avec des informations exclusives pour les abonnés des sites news Knack.be/LeVif.be.

Entre-temps, dans la structure de cette entreprise familiale mais cotée qu'est Roularta, la jeune

génération reprend le flambeau. Le 1<sup>er</sup> janvier 2016, Xavier Bouckaert est entré en fonction comme CEO. Il dispose d'une expérience de 10 ans au sein du Groupe, d'abord comme juriste d'entreprise et contrôleur et, les cinq dernières années, comme COO et directeur des magazines. A partir du mois de mai, il sera secondé par un nouveau CFO en la personne de Jeroen Mouton. Pour ma part, j'occupe depuis le 1<sup>er</sup> janvier la fonction de président exécutif et me charge des relations avec les investisseurs. Hugo Vandamme a été nommé président d'honneur après avoir occupé la présidence du Groupe pendant quinze ans, dans un monde en pleine mutation. Au cours de cette période, il a contribué à nous préparer à l'avenir. Nous lui en sommes très reconnaissants.

Je tiens à remercier également toutes les parties prenantes qui témoignent leur confiance à Roularta. En 2015, les actionnaires ont été récompensés par un doublement du cours de l'action. Ces succès, le Groupe les doit à l'engagement et au sens de l'innovation de plus de 2.200 collaborateurs compétents de RMG, MEDIALAAN et des coentreprises Roularta/Bayard.

La vente des activités françaises à Altice Media a obtenu le feu vert des autorités françaises de la concurrence et a dès lors pu être finalisée le 9 juin 2015. Les coactionnaires de Roularta Media Group SA dans Idéat Editions SA (filiales incluses) et Aventin Immobilier SCI ont décidé d'exercer leur droit de préemption. Cette vente a été finalisée le 1<sup>er</sup> décembre 2015. Fin 2015, Roularta Media Group a également cessé ses activités adriatiques.

A la mi-mai 2015, Roularta Media Group SA a résorbé les pertes reportées grâce à l'action conjuguée d'une réduction de capital de 123,2 millions d'euros et d'une utilisation partielle des réserves légales pour un montant de 7,4 millions d'euros.

Le 29 juin 2015, une douzaine d'opérations de fusion ont été effectuées entre des filiales<sup>(1)</sup> et leur société mère. La structure du groupe de Roularta Media Group s'en est trouvée simplifiée. Le 1<sup>er</sup> janvier 2016, Xavier Bouckaert a succédé à Rik De Nolf au poste de CEO de Roularta Media Group SA. Rik De Nolf assume désormais la fonction de président exécutif du conseil d'administration.

Le 31 juillet 2015, Roularta Media Group SA a exercé son option d'achat sur les actions Proxistore, portant sa participation de 35,87 à 50,0%. Le 29 octobre 2015, Roularta Media Group SA a acquis une participation de 65% dans le capital de Storesquare SA. Les autres actions sont entre les mains d'IEP (une division d'UNIZO) et de KBC.

MEDIALAAN a acquis le 11 février 2016 le contrôle des sociétés liées à la marque Mobile Vikings.

En avril 2015, un nouveau plan d'options sur actions a été émis au bénéfice du personnel. Les collaborateurs ont souscrit à 114.700 options sur les actions Roularta.

### LE NUMÉRIQUE

Roularta Local Media poursuit le développement de son business avec Digilocal dont les quelque deux cents account managers offrent aux annonceurs locaux un service Internet complet : sites Web, e-shops et newsletters électroniques qui peuvent être reliés aux bases de données de Roularta, Google AdWords et à la publicité Facebook locale. L'organisation commerciale régionale forte et le savoir-faire technique du groupe Roularta constituent la base de la croissance future. Roularta a remporté pour la deuxième année consécutive le Google Award européen pour le meilleur service en tant que revendeur Google. Le service a été enrichi avec Proxistore (publicité locale via les sites news Roularta et d'autres sites d'actualité importants) et Proxiletter (publicité locale dans les newsletters électroniques de Roularta).

Dans le prolongement de Digilocal, Roularta Media Group a repris fin 2015 la start-up Storesquare.be. A partir de 2016, elle sera étendue de manière à offrir une plate-forme d'e-commerce pour les commerçants locaux dans le pays tout entier. Storesquare.be (65% Roularta / 25% KBC / 10% UNIZO) devrait assu-

(1) La SA Biblo, la SA Euro DB, la SA Le Vif Magazine, la SA New Bizz Partners, la SA Press News, la SA Regie De Weekkrant, la SA Roularta Business Leads, la SA Roularta IT-Solutions, la SA Roularta Printing, la SA Roularta Publishing, la SA West-Vlaamse Media Groep et la SA De Streekkrant-De Weekkrantgroep

rer le développement, le paiement sécurisé, la logistique et le marketing d'une plate-forme belge qui, au lieu de fonctionner à partir d'un dépôt central étranger, recourt aux stocks des commerçants locaux. Storesquare.be combine autrement dit le meilleur de deux mondes, les «bricks» et les «clicks». Le lancement a été effectué avec quelque deux cents magasins dans le sud de la Flandre occidentale. D'ici la fin juin 2016, Storesquare.be entend proposer dans toute la Flandre les produits de mille magasins affiliés.

Roularta garantit un soutien marketing multimédia via la radio et la télévision, le support papier et l'Internet.

En 2015, les sites news Knack.be/LeVif.be (qui donnent accès à tous les sites d'actualité du Groupe) ont poursuivi leur croissance en atteignant 40 millions de pages vues, soit en moyenne près de 6 millions de navigateurs uniques et 1,8 million de « real users » par mois. Le chiffre d'affaires publicitaire a augmenté de près de 15%. Et un nouveau projet destiné au marché des lecteurs numériques a été réalisé. En plus du contenu news gratuit assuré essentiellement par une rédaction Web forte d'une trentaine de collaborateurs, une zone+ est proposée, offrant un nombre croissant de dossiers plus approfondis et des informations de fond fournies par les trois cents journalistes des rédactions des magazines, chacune dans sa spécialité. La zone+ est réservée aux « full » abonnés (hebdomadaire + version numérique + site Web 24/7) et aux abonnés numériques (version numérique + site Web) qui découvrent ainsi les magazines d'actualité. The Daily Trends fait désormais partie lui aussi de la zone+.

KW.be, le site de Krant van West-Vlaanderen, est compris dans le prix de l'abonnement et a assuré une belle hausse du chiffre d'affaires. Tous les abonnés de KW reçoivent désormais la version papier de leur journal hebdomadaire local accompagné du journal provincial, ils ont un accès numérique, via leur PC, tablette ou smartphone, aux onze hebdomadaires (un par ville ou région de Flandre occidentale) ainsi qu'un accès au site Web KW.be qui suit l'actualité 24/7. KW.be est soutenu deux fois par jour par une newsletter gratuite adressée à 125.000 Ouest-Flamands. Les visiteurs peuvent bénéficier d'un abonnement d'essai gratuit d'un mois à KW.be.

Les sites de petites annonces Immovlan.be et Autovlan.be (en coentreprise avec Rossel) et d'offres d'emploi Streekpersoneel.be évoluent favorablement.

Immovlan.be a encore été étendu grâce à l'intégration du site Vacances.Web, tandis qu'Autovlan.be l'a été suite à l'intégration d'Autotrack.be. Pour les voitures neuves, le site Gocar.be a été lancé.

Roularta Business Information est désormais un acteur important sur le plan des données destinées au monde de la finance et du marketing. Plus de sept mille entreprises disposent déjà d'un identifiant qui leur donne accès au Trends Top qui rassemble les chiffres de toutes les entreprises belges, soit plus de 400.000 sociétés au total. Des rapports sectoriels, des données belges et internationales sont fournis sur mesure à des clients toujours plus nombreux.

Les lettres d'information spécialisées que sont Le Fiscologue, l'Initié de la Bourse, Bilan etc. sont livrées sous forme électronique mais aussi toujours sur papier. Tijdschrift voor Rechtspersoon en Venootschap (1988, en néerlandais) a fusionné avec Revue Pratique des Sociétés (1889, en français): le ministre Koen Geens a présenté le premier numéro de la nouvelle formule bilingue en janvier 2016.

## ROULARTA EVENTS

Roularta Events organise chaque année une centaine d'événements, remises de prix, dîners de gala, salons et séminaires.

Dans chaque province sont organisés les Trends Gazelles et le Trends Business Tour. Chaque année, des prix nationaux sont décernés pour le management général (Manager de l'Année), le management dans le secteur IT, dans l'industrie, dans le secteur juridique (Trends Legal Awards) ainsi qu'aux CFO, managers RH, gestionnaires de fonds et marketeers.

Roularta organise au Heysel à Bruxelles le salon Entreprendre/Ondernemen (avec simultanément le salon consacré à l'e-commerce et au franchisage) 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 du shopping dans toutes les grandes villes de Flandre.

## PRESSE GRATUITE

Le chiffre d'affaires des publications gratuites de Roularta Local Media a fléchi en 2015 de 3,2%. De Streekkrant a vu son chiffre d'affaires se tasser légèrement mais occupe désormais une position unique: il est aujourd'hui le seul hebdomadaire distribué dans toutes les boîtes de toutes les villes

et communes de Flandre. Pour les offres d'emploi, le plancher paraît atteint depuis la fin 2015: les annonces locales dans un journal toutes-boîtes paraissent indispensables pour trouver du travail et des collaborateurs dans sa région. Parallèlement, une nouvelle plate-forme logicielle pour Streekpersoneel.be est en construction, avec un système de gestion performant pour les emplois et les CV. Les campagnes nationales (avec un nombre croissant d'actions de grandes marques telles que Coca-Cola) ont continué à progresser et ont permis notamment à De Streekkrant d'enregistrer des résultats sensiblement meilleurs que le marché global des publications régionales. De Zondag (diffusé le dimanche matin dans toute la Flandre répartie en seize régions, via les boulangeries) atteint d'autre part le quart de la population et affiche une nouvelle hausse en 2015 (de 5,8%).

Le mensuel Steps, dont les seize éditions sont également diffusées dans toute la Flandre, a été doté en 2015 d'une couverture cartonnée glossy et de papier glacé.

## MAGAZINES

Les revenus publicitaires des magazines se sont raffermis de près de 2% (si l'on ne tient pas compte de la cessation des titres INDUSTRIE et Flows, ni d'une limitation délibérée des accords d'échange de 1,5 million d'euros).

La régie publicitaire de Roularta est une véritable fabrique à idées qui offre des solutions multimédias combinant l'imprimé, l'Internet et la télévision (Canal Z/Kanaal Z), des enquêtes et des événements. Elle s'appuie pour ce faire sur les marques fortes de ses magazines. Les six hebdomadaires d'actualité – Le Vif/L'Express, Knack, Trends-Tendances, Trends, Sport/Foot Magazine et Sport/Voetbalmagazine – bénéficient d'un lectorat très fidèle (90% d'abonnés) et enregistrent des résultats nettement meilleurs que le marché global des magazines.

Les mensuels lifestyle Nest et Plus Magazine font également preuve d'une belle stabilité sur les marchés publicitaire et des lecteurs.

Je vais Construire & Rénover/Ik ga Bouwen & Renoveren a connu une fusion réussie avec Tu bâtis, je rénove/Beter bouwen & verbouwen. Au premier trimestre 2016, le nouveau titre a généré un chiffre d'affaires supérieur aux chiffres d'affaires combinés de ses deux prédécesseurs.

Les lecteurs des magazines du Groupe se révèlent intéressés par de nombreuses initiatives culturelles et lifestyle. Roularta réussit à proposer des projets exclusifs à des conditions très avantageuses. Plusieurs projets livresques, la vente d'objets design, etc. se sont traduits par une croissance du chiffre d'affaires. Les voyages axés sur les domaines d'intérêt des abonnés remportent également un franc succès. En 2016, des croisières sont organisées vers les villes baltes, sur le Mékong (3x) et sur le Danube.

## RADIO ET TÉLÉVISION

2015 a été une très belle année pour MEDIALAAN. Presque tous les compteurs se sont affichés en vert: les chiffres d'audience TV et radio, les chiffres d'affaires publicitaires, les pages, et les revenus issus de nouveaux modèles de visionnage et de l'innovation.

En outre, ce fut une année particulièrement passionnante et riche au cours de laquelle MEDIALAAN a poursuivi sa transformation d'un émetteur traditionnel à une entreprise média multiplate-forme qui développe une relation directe avec son utilisateur final.

La reprise des activités mobiles (avec le fichier clients de Jim Mobile et Mobile Vikings) assurera la diversité des revenus et l'augmentation de l'échelle économique.

MEDIALAAN a lancé avec Stievie FREE aussi une plate-forme de distribution sur l'Internet pour ses émetteurs. Entre-temps, plus de 700.000 utilisateurs se sont déjà inscrits à la plate-forme en ligne de MEDIALAAN, de laquelle Stievie FREE fait partie. Ce public est en moyenne plus jeune que 35 ans, ce qui donne lieu à de nouveaux clips publicitaires (plus courts) de la part de nouveaux annonceurs et des publicités vidéo sur Internet via les programmes TV de MEDIALAAN.

Canal Z/Kanaal Z a réalisé une croissance vigoureuse de son chiffre d'affaires grâce à la création de nouvelles émissions annexes. Les chiffres d'audience TV (mesurés via la Grande Audimétrie du CIM) se sont hissés en 2015 à plus de 500.000 téléspectateurs en base journalière.

Les chaînes télé régionales voient leur avenir assuré grâce à un nouveau décret flamand qui dès janvier 2015 impose une contribution par abonné plus élevée de la part des distributeurs.

# 471

millions d'euros de chiffre d'affaires<sup>(\*)</sup>

## MISSION & STRATÉGIE

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

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.

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.

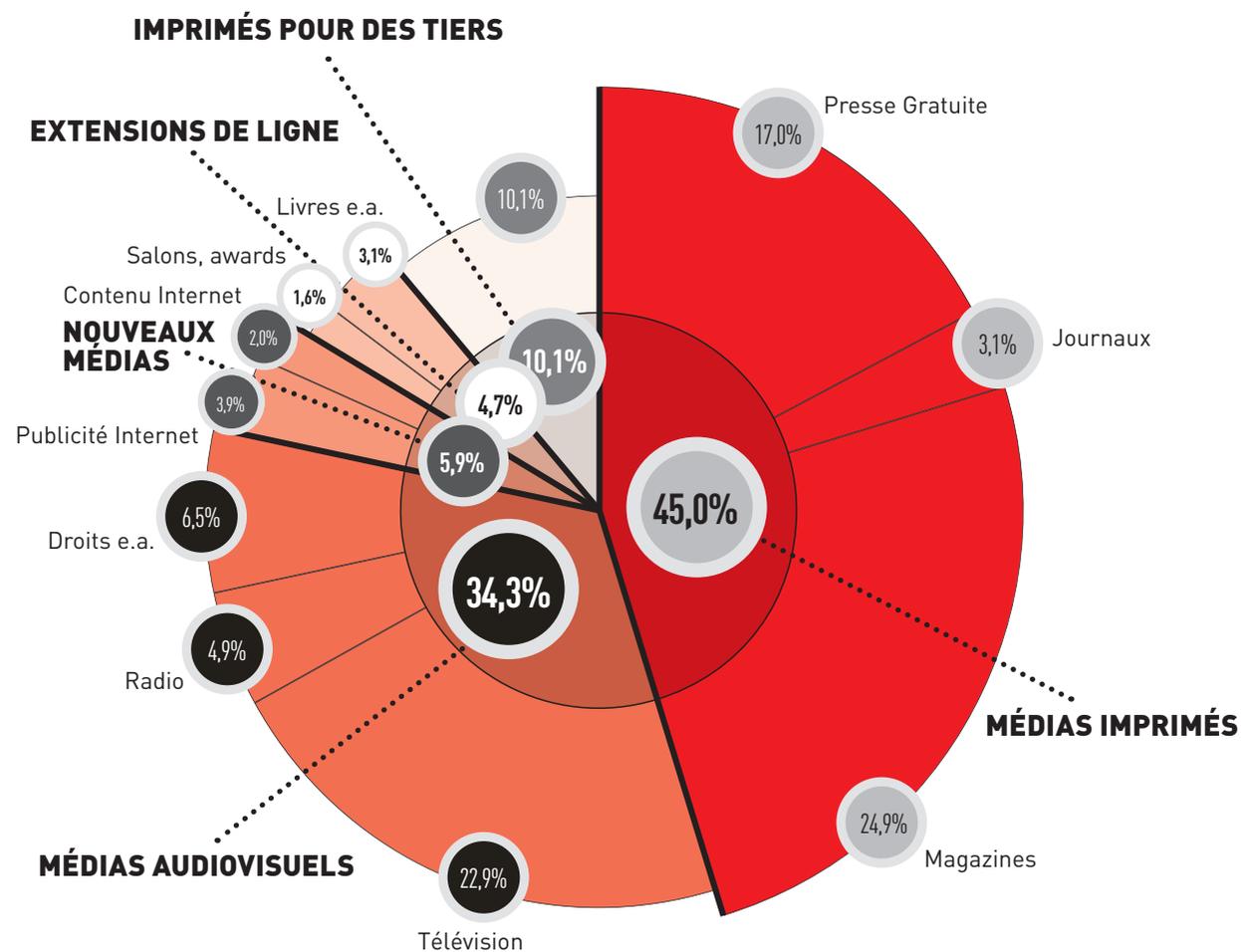
Roularta Media Group affiche un profil marqué par l'entrepreneuriat socialement responsable où l'équité, l'approche centrée clients et l'engagement figurent tout au haut des priorités.

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.

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

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

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



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

# 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](http://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](http://www.gwg.org)) en 2002. Cette organisation, qui

regroupe aujourd'hui associations professionnelles du secteur graphique et fournisseurs européens et américains, entend introduire et promouvoir les meilleures pratiques de l'industrie graphique dans le monde entier. Le GWG se base sur les mérites de Medibel+ et de la méthode Medibel+ AdTicket dont il a adopté les normes PDF. Au sein du GWG international, Roularta Media Group continue d'assumer toutes ses responsabilités.

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

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

## PROJETS INNOVANTS

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

RMG 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 mis en service par plusieurs éditeurs. Par ailleurs, en 2016, le système uniforme de factures numériques pour tous les éditeurs belges sera mis en service.

RMG faisait aussi partie du MIX (Media Innovatie Centrum) et a pris part dans le passé à plusieurs projets ICON. La coordination de ceci passait toujours par le MIX :

- **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** avait pour vocation de mettre en place une plate-forme centrale d'enregistrement et de paiement pour les utilisateurs de toute une série de médias belges numériques. Cette plate-forme est 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 met 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 plate-forme 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.

## MEDIANET VLAANDEREN

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

## GOOGLE DNI

Roularta Media Group fait aussi partie du Fonds pour l'Innovation de la Google Digital News Initiative. Le Fonds pour l'Innovation de la Google Digital News Initiative court sur trois ans (2 appels de projet par an) et en prévoit un budget total de 150 millions d'euros, c'est-à-dire 50 millions d'euros par an.

Google a annoncé les premiers projets sélectionnés fin février 2016. Des 1.200 projets envoyés, d'éditeurs européens et autres acteurs du monde des informations numériques, Google a sélectionné 128 projets médiatiques (voire 10,66%) de 23 pays européens. Grâce au projet Metahaven, Roularta Media Group fait partie du top européen du Fonds pour l'Innovation de la Google Digital News Initiative.

Le projet Metahaven permettra à Roularta Media Group d'ajouter des enrichissements/métadonnées à chaque contenu médiatique et de les offrir à ses lecteurs de façon pertinente, sous forme de nouveaux services numériques, et personnalisée. D'autant plus, Roularta Media Group peut continuer à optimiser le processus de création d'information grâce à Metahaven en supportant au mieux les journalistes lorsqu'ils créent leur contenu.

Pour le projet Metahaven, Roularta Media Group collabore avec Zeticon (une PME flamande spécialisée dans des solutions de Text Mining – Fouille de Textes) et l'Université de Louvain (les départements Sciences informatiques et Electrotechnique). Zeticon et l'Université de Louvain fournissent l'innovation technologique que Roularta Media Group implémente dans ses systèmes rédactionnels.

## INNOVATION LAB

Roularta a élaboré en 2015 un «Innovation Lab» propre. Ce laboratoire est au service des départements internes et recherche en permanence les dernières technologies et les derniers moyens susceptibles d'être utilisés aussi bien par les départements internes que par les clients externes.

## 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 2015 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.

### Energie

Roularta Media Group est la seule imprimerie flamande à avoir souscrit à la Convention de politique énergétique (Energiebeleidsovereenkomst – EBO) des autorités flamandes. L'EBO succède au Benchmark & Auditconvenant qui arrivait à terme fin 2015.

Cette convention incite les entreprises à forte intensité énergétique à rester à la pointe de l'efficacité énergétique sans pour autant hypothéquer leur compétitivité. En souscrivant à l'EBO, Roularta prend une série d'engagements, parmi lesquels celui de réaliser un audit énergétique. Cet audit débouche sur un plan énergétique décrivant des mesures et des projets d'études (potentiellement) rentables. Entre-temps, Roularta collabore avec plusieurs constructeurs en vue d'optimiser les installations de processus. Chaque année, il y a lieu de faire rapport au Bureau de vérification quant aux mesures prises et aux études réalisées, à la consommation énergétique...

Roularta s'engage à instaurer également un système de gestion en vue d'augmenter encore la prise de conscience, l'engagement et la sensibilisation des collaborateurs relativement à une utilisation énergétique efficace.

### Cadre légal en matière de pesticides

La présence d'espaces verts sur le terrain de l'entreprise assure un cadre agréable pour les collaborateurs, le voisinage, les visiteurs... L'entretien de ces espaces verts implique l'utilisation sporadique de pesticides. Les produits utilisés à cette fin sont soumis à une nouvelle législation depuis 2015. Seuls les produits agréés sont admis, toute une série de données d'utilisation doivent être consignées et

l'utilisateur ne peut plus acquérir de tels produits que s'il dispose d'une phytolicecence.

Roularta a vérifié la conformité au nouveau cadre légal des entreprises qui assurent l'entretien des espaces verts sur ses différents sites. Des accords ont également été pris quant au suivi de cette utilisation.

### Concertation avec les autorités

Dans le cadre de la reconduction du permis d'environnement et des «conditions particulières» qu'il contient, Roularta a pris les mesures nécessaires à la réalisation d'une étude de l'eau et à la mise en place d'une comptabilité des détergents, conformément au règlement européen. Pour l'approche et l'élaboration de la comptabilité des détergents, l'entreprise a fait appel à un expert agréé.

Pour les deux aspects, des contacts/évaluations fréquent(e)s ont eu lieu avec les autorités ou avec la Commission provinciale des autorisations écologiques (PMVC). Pour le programme de suivi, des contacts ont eu lieu avec la Société flamande pour l'environnement (VMM).

### Réglementation CLP

Chaque produit chimique utilisé dans l'entreprise doit faire l'objet d'une fiche de données de sécurité. Cette fiche est un document structuré reprenant des informations sur les risques d'une substance ou d'un mélange et les mesures de prévention à prendre pour garantir une utilisation sûre au travail et à l'égard de l'environnement. Elle comprend les prescriptions CLP (Classification, Labelling & Packaging) avec les nouveaux pictogrammes, les Phrases H et P (Hazard & Precaution) et les nouvelles dispositions en matière d'entreposage. Roularta a fait le nécessaire pour une application stricte de cette législation.

Chaque année, l'information sur les risques médicaux des produits est mise à jour. En 2015, le niveau

de risque est resté relativement faible, un constat confirmé par des mesures de pollution de l'air, toujours nettement inférieures aux valeurs limites.

Les risques de l'utilisation de produits chimiques ont encore été soulignés lors de l'examen médical du personnel de production (thème annuel pour 2015). Le médecin du travail a utilisé à cette fin une brochure synthétique pratique.

## II. PRÉVENTION & BIEN-ÊTRE

Parmi les projets notables réalisés dans ce cadre en 2015, citons :

### Les rayonnements optiques artificiels (ROA)

L'AR du 22 avril 2010 relatif aux «rayonnements optiques artificiels» impose des mesures visant à éviter les risques de rayonnement ou à les ramener à un niveau acceptable. En 2015, Roularta a veillé à mettre à jour l'analyse de risque effectuée antérieurement. Pour ce faire, l'entreprise a utilisé une méthode d'évaluation élaborée sur mesure.

Cette évaluation a permis de conclure que les risques sont connus et maîtrisés de façon suffisante. Des mesures telles que la recherche de méthodes de travail alternatives, la mesure de l'exposition, le recours à des équipements de protection individuelle spécifiques, une surveillance médicale adaptée, une intervention en cas de dépassement des valeurs limites... n'ont pas lieu d'être chez Roularta.

### Formation de la ligne hiérarchique

La prévention est l'affaire de tous. Elle relève de la responsabilité et de la surveillance de la ligne hiérarchique.

Dans l'environnement de production, Roularta a poursuivi en 2015 les vérifications en matière de sécurité effectuées périodiquement aux machines par plusieurs personnes.

En 2014, un programme de formation et d'information sur la sécurité et la responsabilité par et pour la ligne hiérarchique à l'extérieur de l'environnement de production avait également été lancé. En 2015, l'entreprise a continué de fournir des informations plus détaillées et pratiques aux différents départements. C'est ainsi que Roularta a établi une check-list à l'aide de laquelle elle laisse régulièrement les départements participer à la réflexion dans certaines situations.

Fin 2015, Roularta a organisé une formation pour les collaborateurs qui organisent des événements. En 2016, cette matière sera encore affinée.

### Prévention des incendies

En 2015, une attention particulière a été prêtée au plan d'urgence interne et à l'extension du dossier d'intervention incendie. Grâce à un document accompagné de plusieurs annexes pratiques, Roularta dispose d'une vue d'ensemble de tous les systèmes, accords et procédures relatifs à la prévention et à la lutte contre l'incendie, ainsi qu'à la sécurité générale qui s'y rapporte.

Une équipe tout entière s'occupe de prévention incendie. Ainsi, le service de surveillance de Roularta est le pivot central dans l'approche des incidents. Par ailleurs, il y a les équipes d'interventions internes, le service de pompiers externe, les collaborateurs techniques et autres. Des séances de rafraîchissement périodiques sont prévues pour toutes les personnes concernées.

### La sécurité des appareils électriques

L'entrée en vigueur de l'AR du 4 décembre 2012 a levé les prescriptions de la législation de 2008 et les a remplacées par une législation qui s'applique désormais à tous les équipements électriques, avec un schéma temporel très strict. Elle comprend notamment des exigences complémentaires concernant l'évaluation des risques et les mesures de prévention, ainsi que les travaux spécifiques à

# L'ACTION ROULARTA MEDIA GROUP

effectuer aux appareils électriques. La compétence/formation des collaborateurs et le dossier technique dans lequel l'employeur décrit l'installation y sont également traités. Une analyse de risque a été exécutée avec un expert en la matière. Les points d'action qui s'en sont suivis ont été appliqués systématiquement.

## Etude de bruit

Les entreprises qui produisent du bruit doivent effectuer une analyse de risque en vertu de la Directive européenne sur le bruit. Cette analyse sert à vérifier si les employés courent un risque de lésions auditives.

Concrètement, des mesures de bruit effectuées sur les postes de travail permettent de comparer les niveaux de bruit aux normes en vigueur. Des mesures de prévention peuvent alors être prises suivant les résultats de cette étude. Après une extension récente du parc de machines, une nouvelle mesure de bruit s'imposait.

Roularta satisfait amplement aux prescriptions en vigueur. Une protection auditive est mise à disposition. En ce qui concerne l'examen médical imposé et les informations nécessaires aux employés, les mesures adéquates ont été prises également. En 2016, le médecin du travail abordera de nouveau le thème du bruit et de la protection auditive lors des examens médicaux puisqu'il s'agit du thème annuel de prévention pour l'environnement de production durant toute cette année.

## DEA

En 2015, Roularta a investi dans l'achat d'appareils DEA pour ses sièges principaux. Tous les collaborateurs secouristes internes ont bénéficié d'une formation spécifique. Toutes les personnes intéressées ont également eu l'occasion d'apprendre l'utilisation de l'appareil et de s'exercer, lors d'un cours de secourisme général donné dans l'entreprise.

## CAPITAL ET ACTIONS

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

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

## Rachat d'actions propres

L'autorisation statutaire du conseil d'administration de procéder au rachat d'actions propres a été renouvelée par l'assemblée générale du 19 mai 2015. Au cours de l'exercice 2015, aucune action propre n'a été rachetée. La société a 641.150 actions propres en portefeuille qui représentent 4,88% du capital social.

## Actionnariat

L'actionnariat est réparti de la manière suivante :

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

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

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

Sur le nombre total d'actions en circulation, 9.395.068 actions sont nominatives.

## Loi relative aux offres publiques d'acquisition

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

## ÉVOLUTION BOURSIÈRE

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

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

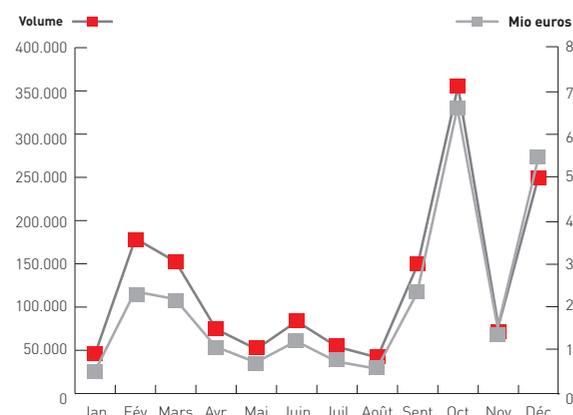
## Cours de clôture et volumes en 2015

Mois	Cours de clôture moyen	Volumes	en mio €
Janvier 2015	11,326	45.942	0,53
Février 2015	11,725	179.259	2,42
Mars 2015	14,361	152.364	2,24
Avril 2015	14,858	74.522	1,12
Mai 2015	14,709	51.367	0,75
Juin 2015	14,978	83.458	1,25
Juillet 2015	14,212	54.098	0,77
Août 2015	14,321	41.719	0,60
Septembre 2015	16,229	149.099	2,38
Octobre 2015	19,549	355.129	6,74
Novembre 2015	20,327	77.869	1,57
Décembre 2015	23,065	251.504	5,53
		1.516.330	25,90

**Cours de clôture moyen - 2015**



**Volumes et montants en millions d'euros - 2015**



Le 17 décembre 2015, l'action a atteint son cours le plus élevé de l'année écoulée, soit 25,10 euros. Le cours le plus bas de 10,79 euros a été enregistré le 30 janvier 2015. Le 2 décembre 2015, on a relevé le plus important volume journalier, avec 135.093 pièces.

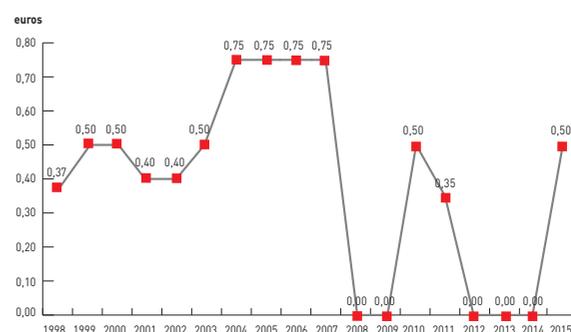
**Liquidité de l'action**

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

**Politique sur le plan des dividendes**

Sur proposition du conseil d'administration, l'assemblée générale suit en matière d'affectation du résultat une politique qui consiste à distribuer, si possible, un dividende, tout en veillant à garder un sain équilibre entre cette distribution de dividendes et le maintien d'une capacité d'investissement suffisante. A l'assemblée générale du 17 mai 2016 il sera proposé de distribuer un dividende brut de 0,50 euro par action pour 2015.

**Dividende brut**



**ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL**

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

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

**Les analystes qui suivent l'action Roularta :**

- Petercam	Michael Roeg	michael.roeg@petercam.nl
- KBC Securities	Ruben Devos	ruben.devos@kbcsecurities.be
- Emerald Financial Advisers	Axel Funhoff	axel.funhoff@emerald-advisers.com
	Arnaud Goossens	arnaud.goossens@emerald-advisers.com

# CHIFFRES-CLÉS CONSOLIDÉS

Compte de résultats	en milliers d'euros	2011	2012	2013 (*) retraité	2014	2015	Evolution
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>731.111</b>	<b>712.045</b>	<b>305.209</b>	<b>299.569</b>	<b>290.226</b>	<b>-3,1%</b>
<b>EBITDA<sup>(1)</sup></b>		<b>61.917</b>	<b>36.964</b>	<b>29.695</b>	<b>34.871</b>	<b>33.598</b>	<b>-3,7%</b>
	<i>EBITDA - marge</i>	8,5%	5,2%	9,7%	11,6%	11,6%	
<b>EBIT<sup>(2)</sup></b>		<b>34.492</b>	<b>5.540</b>	<b>15.116</b>	<b>21.930</b>	<b>31.363</b>	<b>+43,0%</b>
	<i>EBIT - marge</i>	4,7%	0,8%	5,0%	7,3%	10,8%	
Charges financières nettes		-7.505	-8.873	-7.262	-6.728	-5.441	-19,1%
<b>Résultat opérationnel après charges financières nettes</b>		<b>26.987</b>	<b>-3.333</b>	<b>7.854</b>	<b>15.202</b>	<b>25.922</b>	<b>+70,5%</b>
Impôts sur le résultat		-12.078	1.128	1.924	-2.492	46.089	
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>14.909</b>	<b>-2.205</b>	<b>9.778</b>	<b>12.710</b>	<b>72.011</b>	<b>+466,6%</b>
<b>Résultat des activités abandonnées</b>				<b>-68.268</b>	<b>-155.237</b>	<b>-7.770</b>	<b>+95,0%</b>
Attribuable aux intérêts minoritaires		473	-498	-581	-50	-127	+154,0%
<b>Attribuable aux actionnaires de RMG</b>		<b>14.436</b>	<b>-1.707</b>	<b>-57.909</b>	<b>-142.477</b>	<b>64.368</b>	<b>+145,2%</b>
<b>Résultat net attribuable aux actionnaires de RMG - marge</b>		<b>2,0%</b>	<b>-0,2%</b>	<b>-19,0%</b>	<b>-47,6%</b>	<b>22,2%</b>	
REBITDA <sup>(3)</sup>		70.255	46.920	34.622	39.339	47.786	+21,5%
	<i>REBITDA - marge</i>	9,6%	6,6%	11,3%	13,1%	16,5%	
REBIT <sup>(4)</sup>		54.021	27.823	26.706	31.619	39.160	+23,8%
	<i>REBIT - marge</i>	7,4%	3,9%	8,7%	10,6%	13,5%	
Résultat net courant des entreprises consolidées		30.535	16.337	18.366	19.435	30.230	+55,5%
<i>Résultat net courant des entreprises consolidées - marge</i>		4,2%	2,3%	6,0%	6,5%	10,4%	

Bilan	en milliers d'euros	2011	2012	2013 (**) retraité	2014	2015	Evolution
Actifs non courants		616.512	604.675	585.039	271.778	319.007	+17,4%
Actifs courants		295.228	333.761	200.827	261.376	130.674	-50,0%
Total du bilan		911.740	938.436	785.866	533.154	449.681	-15,7%
Capitaux propres - part du Groupe		351.277	344.689	287.053	143.277	207.649	+44,9%
Capitaux propres - intérêts minoritaires		12.959	12.266	11.415	2.475	1.868	-24,5%
Passifs		547.504	581.481	487.398	387.402	240.164	-38,0%
Liquidité <sup>(5)</sup>		1,0	1,1	0,9	2,0	1,1	-8,3%
Solvabilité <sup>(6)</sup>		39,9%	38,0%	38,0%	27,3%	46,6%	+70,7%
Dettes financières nettes		89.328	69.535	80.423	82.027	75.680	-7,7%
Gearing <sup>(7)</sup>		24,5%	19,5%	26,9%	56,3%	36,1%	-35,9%

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

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

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

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

(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).

Les chiffres-clés non audités suivants ont été calculés sur la base des chiffres audités.

(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.

# CHIFFRES-CLÉS PAR ACTION<sup>(1)</sup>

Description	en euros	2011	2012	2013 (*) retraité	2014	2015
Capitaux propres - part du Groupe		27,93	27,61	23,00	11,48	16,63
EBITDA		4,93	2,96	2,38	2,79	2,69
<i>REBITDA</i>		5,59	3,76	2,77	3,15	3,83
EBIT		2,75	0,45	1,21	1,76	2,51
<i>REBIT</i>		4,30	2,23	2,14	2,53	3,14
Résultat net RMG		1,15	-0,14	-4,64	-11,41	5,16
Résultat net RMG après dilution		1,14	-0,14	-4,64	-11,41	5,14
<i>Résultat net courant des entreprises consolidées</i>		2,43	1,31	1,47	1,56	2,42
Dividende brut		0,35	0,00	0,00	0,00	0,50
<b>Cours/bénéfice (P/E)<sup>(2)</sup></b>		<b>6,01</b>	<b>7,89</b>	<b>7,32</b>	<b>7,87</b>	<b>10,12</b>
Nombre d'actions au 31/12		13.141.123	13.141.123	13.141.123	13.141.123	13.141.123
Nombre moyen pondéré d'actions		12.577.676	12.483.273	12.483.273	12.483.273	12.486.031
Nombre moyen pondéré d'actions après dilution		12.623.093	12.483.273	12.483.273	12.483.273	12.517.300
Cours maximal		29,79	18,00	14,50	14,30	24,76
Cours fin décembre		14,60	10,32	10,77	12,25	24,50
Capitalisation boursière en millions d'euros au 31/12		191,86	135,62	141,53	160,98	321,96
Volume annuel en millions d'euros		41,89	11,41	7,98	6,00	25,90
Volume annuel en nombre		1.942.961	845.362	662.284	489.755	1.516.330

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

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

(2) Bénéfice = résultat net courant des entreprises consolidées.

# CHIFFRES-CLÉS PAR DIVISION

		Médias Imprimés					
	en milliers d'euros	2011	2012	2013 (*) retraité	2014	2015	Evolution
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>554.925</b>	<b>541.693</b>	<b>327.992</b>	<b>319.491</b>	<b>308.130</b>	<b>-3,6%</b>
<b>EBITDA <sup>(1)</sup></b>		<b>30.525</b>	<b>14.884</b>	<b>19.743</b>	<b>22.647</b>	<b>18.821</b>	<b>-16,9%</b>
	<i>EBITDA - marge</i>	5,5%	2,8%	6,0%	7,1%	6,1%	
<b>EBIT <sup>(2)</sup></b>		<b>8.069</b>	<b>-8.959</b>	<b>4.858</b>	<b>8.612</b>	<b>16.281</b>	<b>+89,1%</b>
	<i>EBIT - marge</i>	1,5%	-1,6%	1,5%	2,7%	5,3%	
Charges financières nettes		-6.952	-8.485	-6.988	-6.438	-5.303	-17,6%
<b>Résultat opérationnel après charges financières nettes</b>		<b>1.174</b>	<b>-17.421</b>	<b>-2.130</b>	<b>2.174</b>	<b>10.978</b>	<b>+405,0%</b>
Impôts sur le résultat		-3.722	2.799	551	-4.505	44.639	
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>-2.605</b>	<b>-14.645</b>	<b>-1.579</b>	<b>-2.331</b>	<b>55.617</b>	<b>+2.485,8%</b>
<b>Résultat des activités abandonnées</b>				<b>-68.269</b>	<b>-155.236</b>	<b>-7.770</b>	<b>+95,0%</b>
Attribuable aux intérêts minoritaires		312	-449	-388	-50	-126	+150,6%
<b>Attribuable aux actionnaires de RMG</b>		<b>-2.917</b>	<b>-14.196</b>	<b>-69.461</b>	<b>-157.517</b>	<b>47.973</b>	<b>+130,5%</b>
<b>Résultat net attribuable aux actionnaires de RMG - marge</b>		<b>-0,5%</b>	<b>-2,6%</b>	<b>-13,5%</b>	<b>-21,2%</b>	<b>15,6%</b>	
REBITDA <sup>(3)</sup>		36.519	22.274	22.009	25.890	30.639	+18,3%
	<i>REBITDA - marge</i>	6,6%	4,1%	6,7%	8,1%	9,9%	
REBIT <sup>(4)</sup>		25.506	9.501	13.759	17.797	21.708	+22,0%
	<i>REBIT - marge</i>	4,6%	1,8%	4,2%	5,6%	7,0%	
Résultat net courant des entreprises consolidées <sup>(5)</sup>		11.530	1.357	4.299	3.664	11.416	+211,5%
<i>Résultat net courant des entreprises consolidées - marge</i>		2,1%	0,3%	1,3%	1,1%	3,7%	

		Médias Audiovisuels					
	en milliers d'euros	2011	2012	2013 (*) retraité	2014	2015	Evolution
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>182.385</b>	<b>176.817</b>	<b>168.754</b>	<b>158.712</b>	<b>164.096</b>	<b>+3,4%</b>
<b>EBITDA <sup>(1)</sup></b>		<b>31.392</b>	<b>22.080</b>	<b>24.895</b>	<b>29.455</b>	<b>31.944</b>	<b>+8,4%</b>
	<i>EBITDA - marge</i>	17,2%	12,5%	14,8%	18,6%	19,5%	
<b>EBIT <sup>(2)</sup></b>		<b>26.423</b>	<b>14.499</b>	<b>18.373</b>	<b>23.900</b>	<b>24.256</b>	<b>+1,5%</b>
	<i>EBIT - marge</i>	14,5%	8,2%	10,9%	15,1%	14,8%	
Charges financières nettes		-553	-388	-326	-280	-16	-94,3%
<b>Résultat opérationnel après charges financières nettes</b>		<b>25.870</b>	<b>14.111</b>	<b>18.047</b>	<b>23.619</b>	<b>24.240</b>	<b>+2,6%</b>
Impôts sur le résultat		-8.356	-1.671	-6.688	-8.578	-7.846	
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>17.514</b>	<b>12.440</b>	<b>11.359</b>	<b>15.041</b>	<b>16.394</b>	<b>+9,0%</b>
<b>Résultat des activités abandonnées</b>							
Attribuable aux intérêts minoritaires		161	-49	-193	0	-1	
<b>Attribuable aux actionnaires de RMG</b>		<b>17.353</b>	<b>12.489</b>	<b>11.552</b>	<b>15.041</b>	<b>16.395</b>	<b>+9,0%</b>
<b>Résultat net attribuable aux actionnaires de RMG - marge</b>		<b>9,5%</b>	<b>7,1%</b>	<b>6,8%</b>	<b>9,5%</b>	<b>10,0%</b>	
REBITDA <sup>(3)</sup>		33.793	24.669	26.891	29.890	33.117	+10,8%
	<i>REBITDA - marge</i>	18,5%	14,0%	15,9%	18,8%	20,2%	
REBIT <sup>(4)</sup>		28.572	18.345	21.933	25.005	27.922	+11,7%
	<i>REBIT - marge</i>	15,7%	10,4%	13,0%	15,8%	17,0%	
Résultat net courant des entreprises consolidées <sup>(5)</sup>		19.005	14.980	14.067	15.771	18.814	+19,3%
<i>Résultat net courant des entreprises consolidées - marge</i>		10,4%	8,5%	8,3%	9,9%	11,5%	

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

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

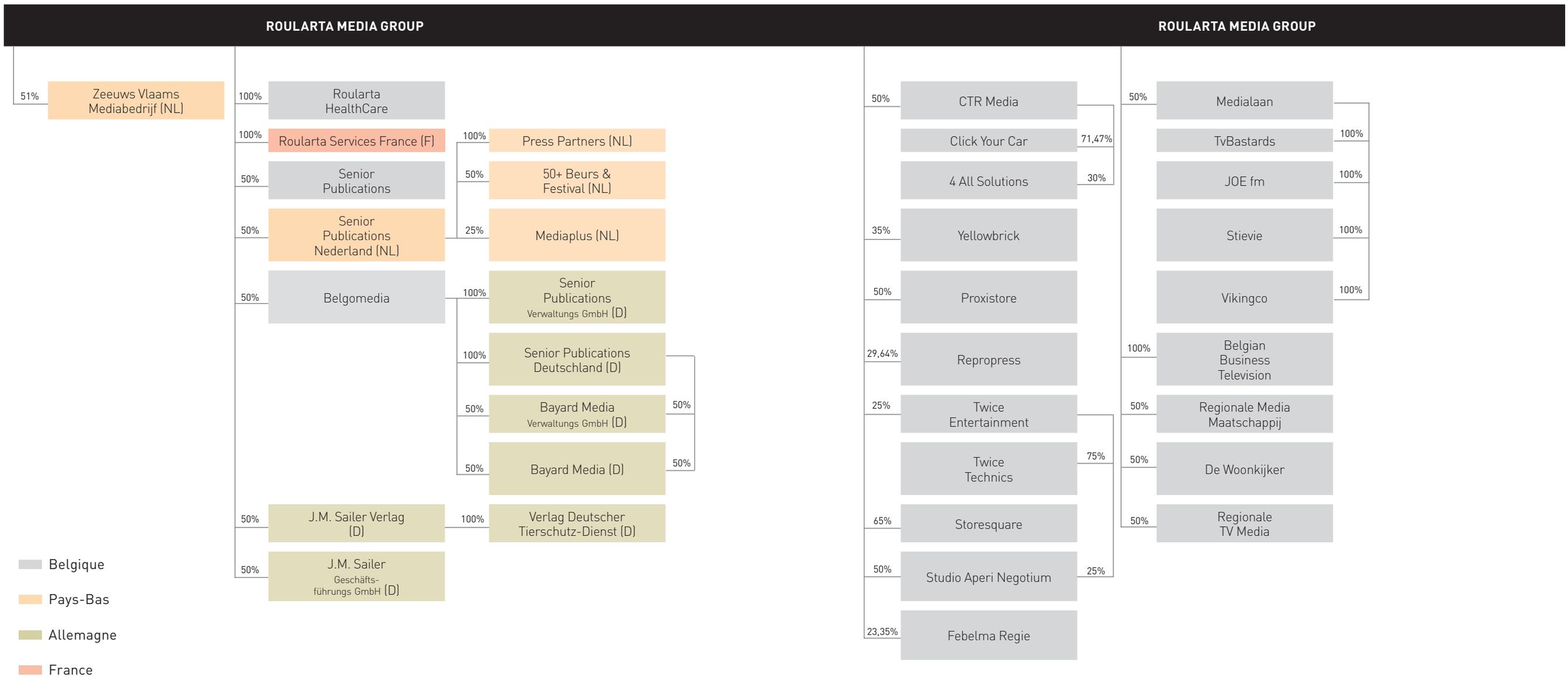
(2) EBIT = résultat opérationnel, y compris la part dans le résultat des entreprises associées et coentreprises.

Les chiffres-clés non audités suivants ont été calculés sur la base des chiffres audités.

(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.

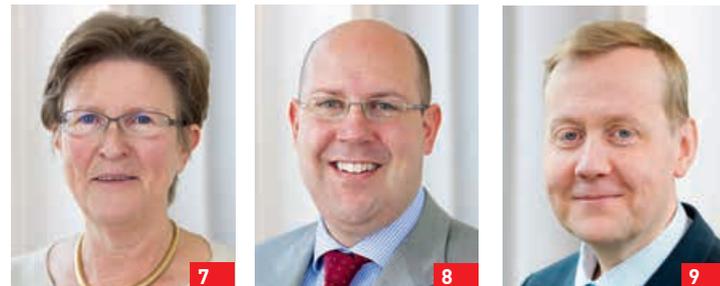
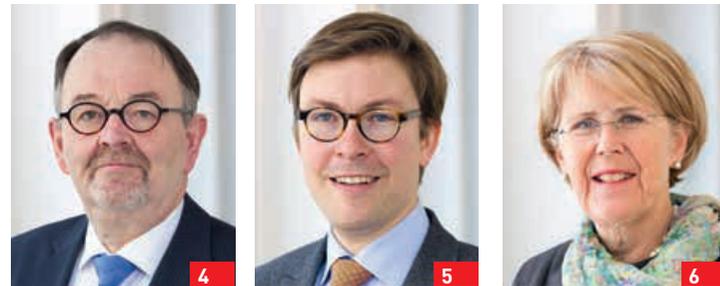
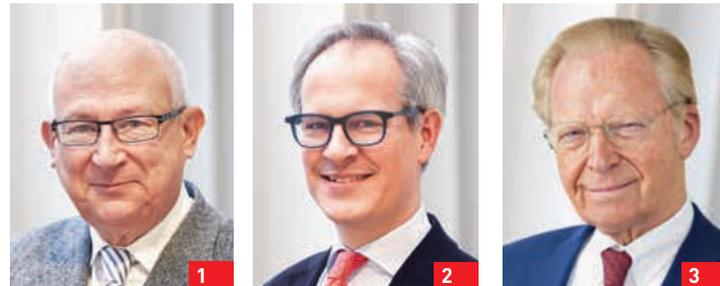
(5) Résultat net courant = résultat net du Groupe + réductions de valeur exceptionnelles + frais de restructuration déduction faite des impôts.



# STRUCTURE DU GROUPE\*

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

## CONSEIL D'ADMINISTRATION RMG



1. **Rik De Nolf** | Président exécutif du conseil d'administration (2018)
2. **Xavier Bouckaert** | Représentant permanent de Koinon SCA | Administrateur exécutif | Administrateur délégué (2018)
3. **Marc Verhamme** | Représentant permanent de Mandatum SPRL | Administrateur indépendant (2018) | Vice-président du conseil d'administration | Membre du Comité d'audit | Président du Comité de nomination et de rémunération
4. **Carel Bickers** | Représentant permanent de Carolus Panifex Holding BV | Administrateur indépendant (2018) | Président du Comité d'audit | Membre du Comité de nomination et de rémunération
5. **Joris Claeys** | Représentant permanent de De Meiboom SA | Administrateur non exécutif (2018)
6. **Lieve Claeys** | Administrateur non exécutif (2018)
7. **Caroline De Nolf** | Représentant permanent de Verana SA | Administrateur non exécutif (2016)
8. **Francis De Nolf** | Représentant permanent d'Alauda SA | Administrateur non exécutif (2019)
9. **Koen Dejonckheere** | Représentant permanent de Invest at Value SA | Administrateur indépendant (2018)

## EXECUTIVE MANAGEMENT COMMITTEE



1. **Rik De Nolf** Président
2. **Xavier Bouckaert** CEO
3. **Katrien De Nolf** Directeur ressources humaines

## MANAGEMENT TEAM RMG



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

**DÉCLARATION RELATIVE AUX INFORMATIONS FOURNIES DANS CE RAPPORT ANNUEL 2015****Les soussignés déclarent, qu'à leur connaissance :**

- les états financiers, établis conformément aux normes comptables applicables, donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la SA Roularta Media Group et des entreprises reprises dans la consolidation.

- le rapport annuel donne une image fidèle du développement, des résultats et de la position de la SA Roularta Media Group et des entreprises reprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

*Xavier Bouckaert, CEO | Rik De Nolf, Président*

## RAPPORT ANNUEL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

à l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires du 17 mai 2016 et relatif aux états financiers consolidés clôturés le 31 décembre 2015

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 11 avril 2016. Roularta Media Group, dont le siège social est établi à 8800 Roeselare, Meiboomlaan 33, est coté à l'Euronext Brussels depuis 1998. Roularta Media Group était en 2015 actif dans le secteur des médias et plus particulièrement dans les domaines suivants : édition de magazines, de journaux, de local media, radio et télévision, Internet, extensions de ligne et production graphique. Roularta Media Group est organisé autour de deux divisions : d'une part les Médias Imprimés et d'autre part les Médias Audiovisuels. Dans ces deux divisions, on retrouve tout un éventail d'activités qui, en fonction de leur finalité, à savoir un produit ou un service proposé, sont centralisées dans différents départements. Dans la division Médias Imprimés, Roularta Media Group se distingue de ses concurrents grâce à toute une série de marques fortes, telles que De Streekkrant, De Zondag, Knack, Trends-Tendances, Le Vif/L'Express. Sur le plan de l'audiovisuel, Roularta Media Group est propriétaire à 50% des actions de Medialaan, une société active en Belgique dans le domaine de la radio (Qmusic et JOE fm) et de la télévision (VTM, 2BE, VTMKZOOM, KADET et Vitaya).

**COMMENTAIRE DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS**

Les états financiers consolidés ont été rédigés en conformité avec les International Financial Repor-

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

**PRINCIPAUX CHANGEMENTS DANS LE GROUPE AU COURS DE L'EXERCICE 2015****Premier semestre 2015 :**

- La vente de Groupe Express-Roularta SA (filiales incluses) à Altice Media Group le 9 juin 2015.
- La simplification de la structure du groupe en procédant à une douzaine d'opérations de fusion entre des filiales<sup>[1]</sup> et Roularta Media Group SA le 29 juin 2015.

**Deuxième semestre 2015 :**

- L'augmentation de la participation de 35,87% à 50% en exerçant l'option d'achat sur les actions Proxistore SA le 31 juillet 2015.
- La constitution de la société française Roularta Services France SARL le 29 septembre 2015.
- L'acquisition de 65% des actions dans Storesquare SA le 29 octobre 2015.
- L'acquisition des 50% restants des actions de Himalaya SA le 19 novembre 2015.
- La vente de sa participation dans Idéat Editions SA (filiales incluses) et Aventin Immobilier SCI le 31 décembre 2015.
- La vente de l'entreprise serbe City Magazine Roularta d.o.o. le 31 décembre 2015.
- La fusion entre Medialaan SA et Media Ad Infinitum SA le 31 décembre 2015.

[1] La SA Biblo, la SA Euro DB, la SA Le Vif Magazine, la SA New Bizz Partners, la SA Press News, la SA Regie De Weekkrant, la SA Roularta Business Leads, la SA Roularta IT-Solutions, la SA Roularta Printing, la SA Roularta Publishing, la SA West-Vlaamse Media Groep et la SA De Streekkrant-De Weekkrantgroep

## CHIFFRES-CLÉS CONSOLIDÉS

Compte de résultats	en milliers d'euros	31/12/2015	31/12/2014	Evolution
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>290.226</b>	<b>299.569</b>	<b>-3,1%</b>
<i>Chiffre d'affaires corrigé <sup>(1)</sup></i>		<i>290.000</i>	<i>299.569</i>	<i>-3,2%</i>
<b>REBITDA <sup>(2)</sup></b>		<b>47.786</b>	<b>39.339</b>	<b>+21,5%</b>
	<i>REBITDA - marge</i>	<i>16,5%</i>	<i>13,1%</i>	
<b>EBITDA <sup>(3)</sup> (cash-flow opérationnel)</b>		<b>33.598</b>	<b>34.871</b>	<b>-3,7%</b>
	<i>EBITDA - marge</i>	<i>11,6%</i>	<i>11,6%</i>	
<b>REBIT <sup>(4)</sup></b>		<b>39.160</b>	<b>31.619</b>	<b>+23,8%</b>
	<i>REBIT - marge</i>	<i>13,5%</i>	<i>10,6%</i>	
<b>EBIT <sup>(5)</sup></b>		<b>31.363</b>	<b>21.930</b>	<b>+43,0%</b>
	<i>EBIT - marge</i>	<i>10,8%</i>	<i>7,3%</i>	
Charges financières nettes		-5.441	-6.728	-19,1%
<b>Résultat opérationnel après charges financières nettes</b>		<b>25.922</b>	<b>15.202</b>	<b>+70,5%</b>
<b>Résultat opérationnel courant après charges financières nettes</b>		<b>33.782</b>	<b>24.891</b>	<b>+35,7%</b>
Impôts sur le résultat		46.089	-2.492	
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>72.011</b>	<b>12.710</b>	<b>+466,6%</b>
<b>Résultat des activités abandonnées</b>		<b>-7.770</b>	<b>-155.237</b>	<b>+95,0%</b>
Attribuable aux intérêts minoritaires		-127	-50	+154,0%
<b>Attribuable aux actionnaires de RMG</b>		<b>64.368</b>	<b>-142.477</b>	<b>+145,2%</b>
	<i>Résultat net attribuable aux actionnaires de RMG - marge</i>	<i>22,2%</i>	<i>-47,6%</i>	
<b>Résultat net courant des entreprises consolidées</b>		<b>30.230</b>	<b>19.435</b>	<b>+55,5%</b>
	<i>Résultat net courant des entreprises consolidées - marge</i>	<i>10,4%</i>	<i>6,5%</i>	
<b>Bilan</b>		<b>31/12/2015</b>	<b>31/12/2014</b>	<b>Evolution</b>
Actifs non courants		319.007	271.777	+17,4%
Actifs courants		130.674	261.377	-50,0%
Total du bilan		449.681	533.154	-15,7%
Capitaux propres - part du Groupe		207.649	143.277	+44,9%
Capitaux propres - intérêts minoritaires		1.868	2.475	-24,5%
Passifs		240.164	387.402	-38,0%
Liquidité <sup>(6)</sup>		1,1	1,2	-8,3%
Solvabilité <sup>(7)</sup>		46,6%	27,3%	+70,7%
Dette financière nette		75.680	82.027	-7,7%
Gearing <sup>(8)</sup>		36,1%	56,3%	-35,9%

(1) Chiffre d'affaires corrigé = chiffre d'affaires comparable à 2011, hors modifications intervenues dans le périmètre de consolidation.

(2) REBITDA = cash-flow opérationnel courant = EBITDA + frais de restructuration et frais uniques.

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

(4) REBIT = résultat opérationnel courant = EBIT + frais de restructuration et frais, amortissements, dépréciations et provisions uniques.

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

(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

En 2015, Roularta Media Group enregistre une hausse de son cash-flow courant (REBITDA) de 21,5 %.

Le chiffre d'affaires du Groupe reste pratiquement au même niveau en 2015 (légère baisse de 3,1%, de 300 à 290 millions d'euros), tandis que le bénéfice courant s'est replié de 55,5% (de 19,4 à 30,2 millions d'euros).

Le résultat net des activités poursuivies s'élève à 72,0 millions d'euros. Il subit l'influence positive de la reconnaissance de latences fiscales à concurrence de 47,8 millions d'euros, calculées sur la base des résultats fiscaux attendus de Roularta Media Group SA pour les cinq prochaines années.

Roularta a clôturé l'exercice 2015 sur une hausse du REBIT de +23,8%.

## CHIFFRE D'AFFAIRES COMBINÉ DE 2015

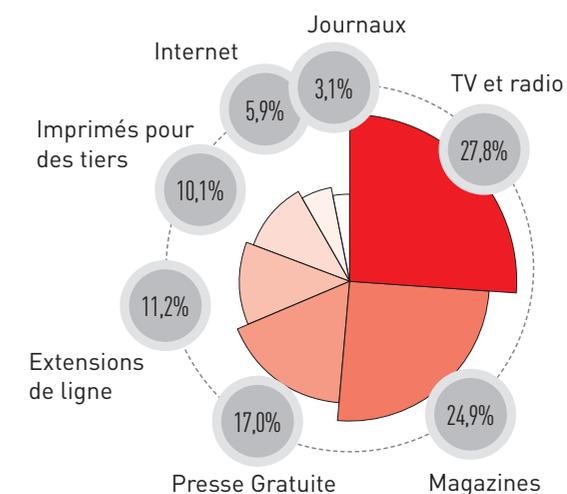
Roularta Media Group réalise en 2015 un chiffre d'affaires combiné de 471,0 millions d'euros, contre 476,9 millions d'euros en 2014, soit une baisse de 1,2%.

Le chiffre d'affaires de la division Médias Audiovisuels affiche une hausse de 3,4%. Le chiffre d'affaires de la division Médias Imprimés diminue de 3,6%.

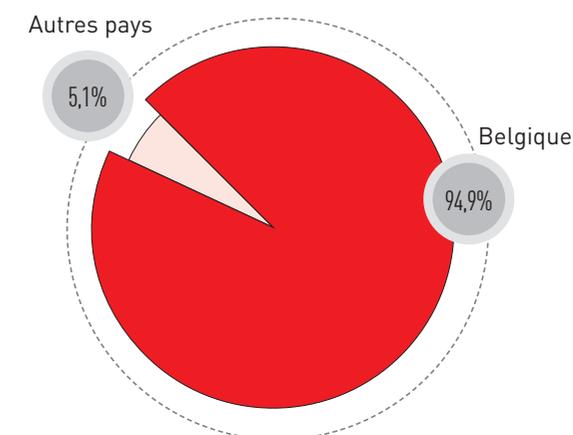
## Chiffre d'affaires combiné par division (en milliers d'euros)

Division	31/12/2015	31/12/2014	Evolution
Médias Imprimés	308.130	319.491	-3,6%
Médias Audio-visuels	164.096	158.712	+3,4%
<i>Chiffre d'affaires intersegment</i>	<i>-1.199</i>	<i>-1.292</i>	
<b>Chiffre d'affaires combiné</b>	<b>471.027</b>	<b>476.911</b>	<b>-1,2%</b>

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



## Chiffre d'affaires 31/12/2015 – régional :



## RÉSULTATS COMBINÉS 2015 PAR DIVISION

### Médias Imprimés

Le **chiffre d'affaires** de la division Médias Imprimés, qui regroupe local media, journaux et magazines, diminue de 3,6% et atteint 308,1 millions d'euros en 2015.

Le **cash-flow opérationnel courant (REBITDA)** augmente de 25,9 à 30,6 millions d'euros, soit une hausse de 18,3%. Le **cash-flow opérationnel (EBITDA)** baisse de 22,6 à 18,8 millions d'euros.

Les frais uniques et de restructuration ont été portés en compte.

La division réalise un **résultat d'exploitation courant (REBIT)** de 21,7 millions d'euros, contre 17,8 millions d'euros en 2014. Le **résultat d'exploitation (EBIT)** affiche une hausse de 8,6 à 16,3 millions d'euros.

Le **résultat net de la division Médias imprimés**, attribuable aux actionnaires de RMG atteint 48,0 millions d'euros en 2015, contre -157,5 millions d'euros en 2014, tandis que le **résultat net courant** augmente de 3,7 à 11,4 millions d'euros.

### Médias Audiovisuels

Le **chiffre d'affaires** de la division Médias Audiovisuels hausse de 158,7 à 164,1 millions d'euros, soit une hausse de 5,2%.

Le **cash-flow opérationnel courant (REBITDA)** affiche une hausse de 29,9 à 33,1 millions d'euros. Le **cash-flow opérationnel (EBITDA)** augmente de 8,4%, de 29,5 à 31,9 millions d'euros.

Le **résultat d'exploitation courant (REBIT)** se hisse de 25,0 à 27,9 millions d'euros. Le **résultat d'exploitation (EBIT)** monte de 23,9 à 24,3 millions d'euros. La marge REBIT affiche 17,0%, contre 15,8% en 2014.

Le **résultat net de la division Médias Audiovisuels** atteint 16,4 millions d'euros en 2015, contre 15,0 millions d'euros en 2014, tandis que le **résultat net courant** augmente de 19,3%, de 15,8 à 18,8 millions d'euros.

### BILAN

Les **capitaux propres** s'élèvent à 209,5 millions d'euros à fin 2015, contre 145,8 millions d'euros au 31 décembre 2014. Le résultat net positif de 2015 (64,4 millions d'euros) explique cette évolution.

Au 31 décembre 2015, la **dette financière nette** se chiffre à 75,7 millions d'euros. Le rapport dette financière nette/EBITDA se chiffre ainsi à 2,25.

### INVESTISSEMENTS

En 2015, les investissements totaux consolidés affichent 6,9 millions d'euros, dont 3,3 millions d'euros investis dans des immobilisations incorporelles (essentiellement des logiciels), 2,3 millions d'euros dans des immobilisations corporelles et 1,3 million d'euros en acquisitions. Les acquisitions

portent essentiellement sur un investissement supplémentaire dans Proxistore SA et une participation de 65% dans le capital de Storesquare SA.

### FAITS IMPORTANTS SURVENUS APRÈS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

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

- Au 1<sup>er</sup> janvier 2016, Xavier Bouckaert succède à Rik De Nolf au poste de CEO de Roularta Media Group SA. Rik De Nolf assume désormais la fonction de président exécutif du conseil d'administration.
- Mediaaan acquiert le 11 février 2016 le contrôle des sociétés liées à la marque Mobile Vikings.

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

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

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

### RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

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

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

Pour un exposé détaillé en matière de recherche et développement, nous renvoyons au chapitre «Roularta, innovateur technologique» dans ce Rapport annuel 2015.

### 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 2015.

### PERSONNEL

Au 31 décembre 2015, le Groupe occupe 1.364 travailleurs (équivalents temps plein), contre 1.393 travailleurs (équivalents temps plein) en 2014. Dans ces chiffres, les coentreprises ne sont pas comprises.

Au 31 décembre 2015, le Groupe occupe 1.835 travailleurs (équivalents temps plein) y compris la part au pro rata de Roularta dans les coentreprises.

### PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES

#### Conditions économiques

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

### Risques liés aux développements du marché

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

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

### Risque stratégique relatif au marché et à la croissance

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

### Risques liés aux fournisseurs

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

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

### Dérangements ou interruptions du système informatique

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

Les systèmes informatiques représentent un élément central des activités opérationnelles du Groupe. Tout dérangement pouvant survenir dans les systèmes informatiques du Groupe, suite à une défaillance, un acte de malveillance, un virus ou tout autre facteur, pourrait avoir un impact sérieux sur les différents aspects des activités, y compris (énumération non exhaustive) sur les ventes, le service clientèle et l'administration. Des dérangements dans le fonc-

tionnement des systèmes informatiques peuvent affecter les activités ou les résultats d'exploitation du Groupe. Jusqu'à présent, la société n'a pas connu de problèmes graves concernant ses systèmes informatiques. Année après année, le Groupe investit des montants importants afin d'optimiser ses systèmes informatiques et de limiter le risque de dérangements.

#### Risques relatifs à la propriété intellectuelle

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

#### Risque de notoriété moindre ou d'image de marque négative

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

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

Le Groupe dispose des agréments nécessaires pour réaliser ses activités radiophoniques et télévisées sur le territoire belge. Si le Groupe ne parvenait pas à les prolonger, cela pourrait potentiellement avoir une influence négative sur la position financière et/ou les résultats d'exploitation du Groupe.

#### Risques liés aux acquisitions actuelles et futures

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

#### Risque d'innovation

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

#### Risque de change

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

Pour des achats et des engagements fermes d'achat en USD dans le secteur d'activité Médias Audiovisuels, le Groupe utilise des contrats de change pour couvrir le risque de variation de la juste valeur d'une obligation reprise, ou d'un engagement ferme non repris dans le cadre de ses activités commerciales. Nonobstant ces contrats de change, des fluctuations en USD peuvent avoir une influence limitée sur les résultats opérationnels du Groupe.

#### Risque de taux

L'endettement du Groupe et les charges d'intérêt y afférentes peuvent avoir une influence considérable sur le résultat et/ou la position financière du Groupe. Pour couvrir les risques résultant des fluctuations défavorables des taux d'intérêt, le Groupe 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, à l'exception de ceux de l'emprunt obligataire, imposent des covenants relatifs au taux d'endettement (dette financière nette/EBITDA), à la couverture d'intérêt (EBITDA/charges financières nettes), au ratio d'endettement (dette financière nette/capitaux propres), à la solvabilité et à la distribution de dividendes.

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

#### Risque de liquidité

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

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

#### Structure du capital

Le Groupe tente constamment d'optimiser la structure de son capital (combinaison de dettes et de capitaux propres). Le principal objectif de la structure du capital est la maximalisation de la valeur d'actionnaire tandis que, dans le même temps, la flexibilité financière souhaitée est maintenue pour réaliser des projets stratégiques.

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

Une réduction de valeur exceptionnelle est enregistrée si la valeur comptable d'un actif, ou de l'unité génératrice d'un flux de trésorerie à laquelle appartient l'actif, est supérieure à la valeur de réalisation.

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

Une description détaillée du test de dépréciation, y inclus la sensibilité du test, est intégrée dans l'Annexe 15 aux états financiers consolidés.

#### Risques liés aux actions en justice et arbitrages

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

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

Etabli à Roulers, le 11 avril 2016.

Le conseil d'administration

# DÉCLARATION RELATIVE AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE<sup>[\*]</sup>

## 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 maximalisation de la valeur et ce, aussi bien pour les actionnaires que pour les parties prenantes et les investisseurs institutionnels. Le Code de Gouvernance d'Entreprise, qui figure sur le site Web de la société (www.roularta.be sous Info 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

### Enterprise Risk Management

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

Le système de contrôle interne de Roularta Media Group est basé sur le modèle COSO-ERM (1<sup>re</sup> version) et vise à fournir une certitude raisonnable relativement à l'atteinte des objectifs de l'entre-

prise. Il implique notamment le dépistage et la maîtrise des risques tant opérationnels que financiers, le respect des lois et règles et la surveillance du reporting.

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

### Le budget comme instrument indicateur

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

### Automation continue à contrôle intégré

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

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

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

## Instruments RH de soutien du fonctionnement opérationnel

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

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

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

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

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

## L'audit interne comme moteur de la gestion des risques

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

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

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

**1 Risques évitables**

► *Description du type :*  
Risques survenant dans l'organisation et ne procurant aucun avantage stratégique.

► *Objectif de limitation du risque :*  
Eviter ou éliminer le risque (probabilité et impact) de manière rentable.

---

**2 Risques stratégiques**

► *Description du type :*  
Risques encourus en vertu d'un grand rendement stratégique.

► *Objectif de limitation du risque :*  
Limiter la probabilité du risque et son impact de manière rentable.

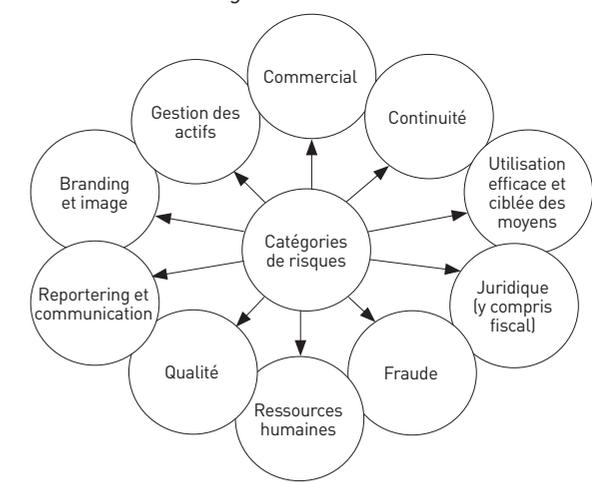
---

**3 Risques externes**

► *Description du type :*  
Risques externes non maîtrisables.

► *Objectif de limitation du risque :*  
Limiter l'impact de manière rentable si le risque se produit.

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



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

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

Probabilité	Très grande					
	Grande					
	Moyenne					
	Faible					
	Très faible					
		Très faible	Faible	Moyen	Grand	Très grand
		<b>Impact</b>				

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

Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2015, Roularta Media Group a un nouvel auditeur interne, Monsieur Philippe Buysens.

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

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

L'actionnariat est réparti de la manière suivante :

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

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

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

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

Chaque action donne droit à une voix et ce, conformément à l'article 33 des statuts, étant précisé que personne ne peut prendre part au vote à l'assemblée générale pour plus de trente-cinq pour cent (35%) des droits de vote attachés à l'ensemble des actions émises par la société. Plusieurs actionnaires dont les titres sont regroupés, conformément aux critères définis à l'article 6, §2 de la Loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes dans des émetteurs dont les actions sont admises à la négociation sur un marché réglementé, ne peuvent pas non plus prendre part au vote à l'assemblée générale pour plus de trente-cinq pour cent (35%) des droits de vote attachés à l'ensemble des actions émises par la société. Les restrictions ne sont cependant pas d'application lorsque le vote porte sur une modification des statuts de la société ou sur des décisions pour lesquelles une majorité spéciale est requise selon le Code des sociétés.

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

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

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

Les décisions de modification des statuts sont soumises à un quorum de présence spécial et à la majorité. Chaque décision de modification des statuts nécessite d'une part la présence, en personne ou par procuration, d'actionnaires représentant ensemble au moins la moitié du capital social, et d'autre part l'approbation d'au moins trois quarts du capital social présent ou représenté à l'assemblée. Si le quorum des présences n'est pas atteint, une nouvelle assemblée doit être convoquée. Au cours de cette deuxième assemblée, le quorum des présences n'est pas requis. L'exigence d'une majorité spéciale est cependant maintenue.

Le conseil d'administration est mandaté expressément pour augmenter, en cas d'offre publique d'acquisition sur des titres de la société, le capital social dans les limites prévues à l'article 607 C. Soc. en émettant des parts qui ne représentent pas plus de 10% des actions existantes au moment où une telle offre publique d'acquisition est lancée. Ce mandat lui est conféré par l'assemblée générale extraordinaire du 20 mai 2014 pour une durée de trois ans.

La société peut acquérir, aliéner ou donner en gage ses propres actions, parts bénéficiaires ou autres certificats représentatifs dans le respect des dispositions légales en la matière. Le conseil d'administration est expressément mandaté pour acquérir et détenir, sans décision de l'assemblée générale, les actions propres de la société si cette acquisition ou détention est nécessaire pour éviter à la société un désavantage sérieux. Ce mandat lui est conféré par l'assemblée générale extraordinaire du 19 mai 2015 pour un délai de trois ans à compter du 15 juin 2015, soit la date de la publication dans les annexes au Moniteur Belge du mandat. Ce mandat est en outre renouvelable.

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

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

de la loi précitée. Koinon SCA est une filiale de la Stichting Administratiekantoor Cerveteri, contrôlée par Monsieur Rik De Nolf.

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

### Conseil d'administration

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

- Baron Hugo Vandamme, représentant permanent de HRV SA (2018), 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 Koinon SCA (2018), Madame Lieve Claeys (2018), Madame Caroline De Nolf, représentant permanent de Verana SA (2016), Monsieur Joris Claeys, représentant permanent de la SA De Meiboom (2018) et Monsieur Francis De Nolf, représentant permanent d'Alauda SA (2019).
- Trois administrateurs indépendants qui occupent tous une fonction dirigeante au sein de la société:
  - » *Monsieur Carel Bikkers, représentant permanent de la BV Carolus Panifex Holding (2018):* Pendant neuf ans, Monsieur Carel Bikkers a dirigé le groupe média néerlandais Audax, une organisation multiple active dans tous les métiers de l'édition, de la diffusion et de la vente au détail de produits médiatiques et apparentés. Avant cela, Monsieur Carel Bikkers occupait le poste de directeur général de Kwik-Fit Europe BV, première chaîne de service automobile d'Europe.
  - » *Monsieur Koen Dejonckheere, représentant permanent de la SA Invest at Value (2018):* Monsieur Koen Dejonckheere a été nommé CEO de Gimv en 2008. Auparavant, il était Managing Director et Head of Corporate Finance chez KBC Securities. Précédemment, il a travaillé pour Nesbic, Halder, Price Waterhouse Corporate Finance Europe et l'ex-BBL. Monsieur Koen Dejonckheere a une expérience importante de négociations en banque d'investissement et en private equity en Belgique et à l'étranger.
  - » *Monsieur Marc Verhamme, représentant permanent de la SA Buttereij Pur Natur (2018):* Jusqu'en 1994, Monsieur Marc Verhamme était, chez Danone, CEO de la division produits frais pour l'Europe du Nord et Nord-Ouest.

Aujourd'hui, il est industriel et propriétaire de plusieurs PME spécialisées dans les produits alimentaires biologiques tels que le yaourt, le fromage blanc... avec des marques telles que MIK en PurNatur.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2016, la composition du conseil d'administration de la SA Roularta Media Group a fait l'objet des modifications suivantes. Monsieur Xavier Bouckaert a succédé à Monsieur Rik De Nolf au poste d'administrateur délégué de Roularta Media Group et a été désigné comme nouveau représentant permanent de la SCA Koinon. Monsieur Rik De Nolf a été nommé par cooptation administrateur et président exécutif du conseil d'administration. Il succède ainsi à Monsieur Hugo Vandamme (en tant que représentant permanent de la SA HRV), auquel a été attribué le titre de président d'honneur du conseil d'administration.

Le Code de Gouvernance d'Entreprise recommande que le conseil d'administration soit présidé par un administrateur non exécutif. Les dérogations à cette recommandation sont soumises au principe «se conformer ou s'expliquer». Roularta Media Group a en effet choisi de déroger à cette recommandation en attribuant le rôle de président à un administrateur exécutif. Compte tenu de la mutation que connaît le monde des médias depuis l'arrivée d'Internet, il est important que Monsieur Rik De Nolf demeure actif dans l'executive management committee à titre de caisse de résonance et de conseiller, sans pour autant prendre part aux décisions. Les responsabilités du président comprennent également la préparation des discussions et décisions stratégiques par le conseil d'administration. Par ailleurs, le président sera chargé de la communication externe et des relations avec les investisseurs du Groupe. RMG est convaincu que ce rôle actif attribué au président favorisera la communication entre le conseil d'administration et le management exécutif et qu'il contribuera au bon fonctionnement général de la société.

Au cours de l'exercice 2016, les efforts nécessaires sont fournis pour rendre la société conforme d'ici au 1<sup>er</sup> janvier 2017, aux critères légaux relatifs à la diversité des sexes.

A l'assemblée générale du 17 mai 2016, le mandat de Madame Caroline De Nolf, représentant permanent de Verana SA, arrivera à son terme et la cooptation de Monsieur Rik De Nolf comme administrateur à la

place de la SA HRV, avec pour représentant permanent Monsieur Hugo Vandamme, doit être ratifiée.

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

- de reconduire Verana SA, représentée par son représentant permanent Madame Caroline De Nolf, dans ses fonctions d'administrateur pour une période de quatre ans jusqu'à l'assemblée générale de 2020 ;
- et de ratifier la cooptation de Monsieur Rik De Nolf comme administrateur de la SA Roularta Media Group à la place de la SA HRV.

En 2015, le conseil d'administration s'est réuni à six reprises afin d'étudier les résultats de la société, le plan pluriannuel du Groupe et le budget pour l'exercice suivant.

*Relevé des présences aux conseils d'administration en 2015 :*

Administrateur exécutif et CEO	
Rik De Nolf	6
Administrateurs non exécutifs	
Lieve Claeyns	6
Francis De Nolf	6
Baron Hugo Vandamme, président	6
Joris Claeyns	6
Caroline De Nolf	6
Administrateurs non exécutifs indépendants	
Carel Bikkers	6
Koen Dejonckheere	6
Marc Verhamme	6

Au cours de l'exercice écoulé, les administrateurs indépendants ont également tenu une réunion. Pour 2016, sept réunions du conseil d'administration figurent à l'agenda.

#### Comité d'audit

Le comité d'audit est composé uniquement d'administrateurs non exécutifs. L'expertise en matière de comptabilité et d'audit de Monsieur Carel Bikkers, le président du comité d'audit, ressort notamment de son ancienne fonction de dirigeant du groupe média néerlandais Audax et des mandats de com-

missaire/superviseur auprès de diverses sociétés néerlandaises.

Le comité d'audit s'est réuni à quatre reprises en 2015. Durant ces réunions, le comité d'audit a contrôlé l'intégrité de l'information financière de la société, suivi de près les activités de l'auditeur interne et externe et formulé, lorsqu'il l'a jugé utile, des recommandations à ce propos au conseil d'administration.

Sur invitation du président, le commissaire, l'administrateur délégué, le président du conseil d'administration, le directeur financier et le réviseur interne ont assisté au comité d'audit.

*Relevé des présences aux réunions du comité d'audit en 2015 :*

Carel Bikkers, président	4
Marc Verhamme	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, dont deux administrateurs indépendants, et dispose de l'expertise nécessaire en matière de politique de rémunération.

Le CEO ainsi que le président exécutif du conseil d'administration à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016 prennent part, avec voix consultative, aux réunions du comité de nomination et de rémunération (cf. article 526 quater C. Soc.).

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

Le comité de nomination et de rémunération s'est réuni à deux reprises dans le courant de l'exercice 2015 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 2015 :*

Baron Hugo Vandamme	2
Carel Bikkers	2
Marc Verhamme, président	2

#### ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS

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

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

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

#### COMPOSITION DU MANAGEMENT EXÉCUTIF

Le management exécutif de Roularta Media Group se compose de l'executive management committee et du management team.

Au cours de l'année écoulée, le management team a fait l'objet des modifications suivantes. En 2015, Roularta Media Group a fait ses adieux à deux managers ayant atteint l'âge de la retraite, Monsieur Eddy Brouckaert et Monsieur Hugues De Waele. Monsieur Eddy Brouckaert a été remplacé au poste de directeur des journaux par Monsieur Stefaan Vermeersch.

Monsieur Xavier Bouckaert, devenu CEO au 1<sup>er</sup> janvier 2016, est remplacé au sein du management team, à titre de directeur des magazines, par Monsieur Jos Grobben. Après la décision de Monsieur Jan Staelens, CFO, de quitter Roularta Media Group, sa fonction a été remplie par intérim, au cours de l'exercice écoulé, par Madame Tilde Coppin. Début mai 2016, Monsieur Jeroen Mouton entrera en fonction comme CFO du Groupe.

## 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 souhaite conclure une transaction ;
- un administrateur ou un membre du management exécutif, son conjoint, partenaire cohabitant, enfant, parent ou allié jusqu'au deuxième degré fait partie du conseil d'administration ou du management exécutif de la personne morale avec laquelle Roularta Media Group souhaite conclure une transaction importante ;
- le conseil d'administration juge qu'il existe un tel conflit d'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.

## RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

### Rémunération des administrateurs exécutifs et non exécutifs en base annuelle

La politique de rémunération des administrateurs (exécutifs ou non) repose en première instance sur la volonté d'attirer et de garder des administrateurs qualifiés ayant le profil et l'expérience requis sur le plan des divers éléments de la gestion d'entreprise. Pour y parvenir, RMG pratique une politique de rémunération en ligne avec le marché, compte tenu de l'ampleur et de la complexité de l'entreprise et, lorsque c'est possible, en recourant à des données de référence.

En leur qualité d'administrateur, les administrateurs exécutifs et non exécutifs reçoivent une rémunération fixe en compensation de leur mandat de membre du conseil d'administration et des jetons de présence en fonction de leur présence aux conseils d'administration et aux réunions des comités dont ils font partie.

La hauteur de la rémunération des administrateurs est définie compte tenu de leur rôle d'administrateur ordinaire, de leurs rôles spé-

cifiques, tels que celui de président du conseil d'administration, de président ou de membre d'un comité, ainsi que des responsabilités et occupations qui en découlent.

Les administrateurs non exécutifs ne reçoivent pas de rémunération liée aux performances, telles que bonus, programmes d'incentive à long terme, avantages en nature ou plans de pension. Il ne leur est pas non plus octroyé d'options ou de warrants. Il n'y a pas non plus de cotisations de pension ou de rémunérations similaires pour les administrateurs.

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

Une rémunération de 100.000 euros est accordée au président du conseil d'administration et à l'administrateur délégué. Le vice-président du conseil d'administration reçoit quant à lui une rémunération fixe de 50.000 euros.

Une rémunération fixe de 10.000 euros, complétée par un montant de 2.500 euros à titre de jetons de présence aux séances du conseil d'administration, est accordée aux membres du conseil d'administration. Les membres des comités du conseil d'administration (le comité d'audit et le comité de nomination et de rémunération) recevront à titre complémentaire 2.500 euros à titre de jetons de présence. Quant au président du comité d'audit, il recevra par séance de ce comité, et à titre complémentaire, des jetons de présence à hauteur de 5.000 euros.

La politique de rémunération des administrateurs ne sera pas modifiée au cours des deux prochains exercices.

## Relevé des rémunérations des administrateurs en 2015

		Fixe	Jetons de présence
<b>Hugo Vandamme</b> représentant permanent de HRV SA – président du conseil d'administration	Non exécutif	100.000,00 euros	–
<b>Rik De Nolf</b> représentant permanent de Koinon SCA – administrateur délégué	Exécutif	100.000,00 euros	–
<b>Marc Verhamme</b> représentant permanent de Mandatum SPRL – vice-président du conseil d'administration – membre du comité d'audit – président du comité de nomination et de rémunération	Non exécutif	50.000,00 euros	–
<b>Carel Bickers</b> représentant permanent de Carolus Panifex Holding BV – président du comité d'audit – membre du comité de nomination et de rémunération	Non exécutif	10.000,00 euros	40.000,00 euros
<b>Joris Claeys</b> représentant permanent de De Meiboom SA	Non exécutif	10.000,00 euros	15.000,00 euros
<b>Lieve Claeys</b>	Non exécutif	10.000,00 euros	15.000,00 euros
<b>Caroline De Nolf</b> représentant permanent de Verana SA	Non exécutif	10.000,00 euros	15.000,00 euros
<b>Francis De Nolf</b> représentant permanent d'Alauda SA	Non exécutif	10.000,00 euros	15.000,00 euros
<b>Koen Dejonckheere</b> représentant permanent d'Invest at Value SA	Non exécutif	10.000,00 euros	15.000,00 euros

## Rémunération des membres du management exécutif

La rémunération des membres du management exécutif est déterminée par le conseil d'administration sur la base des recommandations du comité de nomination et de rémunération.

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

La conformité du niveau et de la structure de la rémunération de base du management exécutif par rapport au marché est contrôlée périodiquement par un bureau (international) de consultance spécialisée 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 2015, 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 via un versement dans l'assurance-groupe du manager concerné. Une petite partie du bonus peut être payée en espèces à

la demande du manager concerné.

- Il n'a pas été prévu de droit de revendication au bénéfice de la société dans l'hypothèse où la rémunération variable aurait été accordée sur la base de données financières incorrectes. L'attribution des bonus n'intervient qu'après la clôture de l'exercice et la réalisation, par les commissaires, du contrôle nécessaire sur les chiffres, de sorte que le risque d'un paiement du bonus sur la base de données financières incorrectes est négligeable ;
- un incentive à long terme constitué de droits à l'acquisition d'actions de Roularta Media Group. Les plans d'options émis par la société ont toujours une durée de 10 ans, et le premier exercice peut avoir lieu au plus tôt au cours de la troisième année calendrier suivant l'année au cours de laquelle il a été souscrit aux options 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 maximum 6,91 euros/jour de travail) et d'une assurance couvrant l'hospitalisation et l'invalidité.

Le CEO, Koinon SCA ayant pour représentant permanent Monsieur Rik De Nolf, s'est vu octroyer en 2015 une rémunération fixe de 631.462,40 euros brut. Aucune action, option sur action, ni cotisation de retraite, n'est reprise dans le package salarial du CEO.

Les autres membres du management exécutif (membres de l'executive management committee et membres du management team) se sont vu octroyer les rémunérations brutes suivantes :

- une rémunération fixe de 2.075.852,23 euros ;
- des bonus totalisant 252.200,00 euros, dont 60.425,00 euros ont été payés en espèces et 191.775,00 euros versés à l'assurance-groupe ;
- les allocations de pension totalisent, pour l'exercice 2015, 79.153,80 euros dont 67.813,80 euros concernent des versements dans un plan de pension du type régime à cotisations définies et 11.340,00 euros concernent des versements dans une assurance-épargne/groupe ;
- et autres composants à hauteur de 46.354,35 euros dont 35.115,12 euros concernent des frais forfaitaires propres à l'employeur et 11.239,23 euros correspondent à la cotisation employeur pour les chèques repas.

## Aperçu des options attribuées au management exécutif

Année de l'offre	Nombre d'options attribuées	Prix d'exercice en euros	Première période d'exercice	Dernière période d'exercice
2006	79.500	53,53	01/01-31/12/2010	01/01-31/12/2021
2008	68.000	40,00	01/01-31/12/2012	01/01-31/12/2023
2009	79.500	15,71	01/01-31/12/2013	01/01-31/12/2019
2015	40.750	11,73	01/01-31/12/2019	01/01-31/12/2025

Le tableau ci-dessus contient un état des plans d'options sur actions auxquels les membres du management exécutif ont souscrit, accompagné de la mention des principales caractéristiques de ces plans, dont leur prix d'exercice et leurs périodes d'exercice.

Au cours de l'exercice 2015, 2.000 options – qui avaient été attribuées à des membres du management exécutif en vertu d'un plan d'options de 2002 – ont été déclarées échues en raison de l'expiration de la dernière période d'exercice. 4.500 options du plan d'options de 2009 au prix d'exercice de 15,71 euros ont été exercées par des membres du management exécutif au cours de l'année. En mai, un nouveau plan d'options a été émis et les membres du management exécutif ont souscrit à 40.750 nouvelles options sur actions.

## Indemnités de départ pour le management exécutif

Les indemnités de départ pour les membres du management exécutif sont estimées sur la base du droit du travail belge applicable, sauf pour l'administrateur délégué et les membres du management exécutif qui offrent leurs services par le biais d'une société de management. Pour l'administrateur délégué, le délai de préavis est de 12 mois et des délais de préavis ou indemnités de départ de remplacement (de 4 à 6 mois maximum) s'appliquent aux autres membres indépendants du management exécutif.

# ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## 1. COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉ

	en milliers d'euros	Annexe	2015	2014
Chiffre d'affaires		3	290.226	299.569
Production immobilisée			1.710	504
Approvisionnements et marchandises			-72.785	-82.532
Services et biens divers		4	-102.880	-105.335
Frais de personnel		5	-91.839	-93.112
Autres produits d'exploitation		7	6.302	7.711
Autres charges d'exploitation		7	-12.654	-7.174
Frais de restructuration : frais		8	-3.535	-2.777
Quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises		17	19.053	18.017
<b>Cash-flow opérationnel - EBITDA</b>			<b>33.598</b>	<b>34.871</b>
Amortissements, dépréciations et provisions			-2.077	-12.991
<i>Amortissements sur immobilisations (in)corporelles</i>			-9.329	-8.793
<i>Dépréciations sur stocks et sur créances</i>		6	914	564
<i>Provisions</i>			8.556	-4.762
<i>Réductions de valeur exceptionnelles</i>			-2.218	0
Frais de restructuration : provisions		8	-158	50
<b>Résultat opérationnel - EBIT</b>			<b>31.363</b>	<b>21.930</b>
Produits financiers		9	1.308	1.105
Charges financières		9	-6.749	-7.833
<b>Résultat opérationnel après charges financières nettes</b>			<b>25.922</b>	<b>15.202</b>
Impôts sur le résultat		10	46.089	-2.492
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>			<b>72.011</b>	<b>12.710</b>
<b>Résultat des activités abandonnées</b>		11	<b>-7.770</b>	<b>-155.237</b>
<b>Résultat net des entreprises consolidées</b>			<b>64.241</b>	<b>-142.527</b>
Attribuable aux :				
Intérêts minoritaires			-127	-50
<b>Actionnaires de Roularta Media Group</b>			<b>64.368</b>	<b>-142.477</b>

Résultat par action	en euros	Annexe	2015	2014
des activités poursuivies et abandonnées				
Résultat de base par action		13	5,16	-11,41
Résultat dilué par action		13	5,14	-11,41
des activités poursuivies				
Résultat de base par action		13	5,78	1,02
Résultat dilué par action		13	5,76	1,02

## 2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

	en milliers d'euros	Annexe	2015	2014
<b>Résultat net des entreprises consolidées</b>			<b>64.241</b>	<b>-142.527</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>				
<b>Autres éléments du résultat global : éléments qui seront reclassés ultérieurement en résultat net</b>				
Effet de la conversion de devises étrangères			-34	13
Gains / pertes provenant d'instruments de couverture de flux de trésorerie		32		0
Impôts différés concernant les autres éléments du résultat global				0
<b>Autres éléments du résultat global : éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat net</b>				
Avantages du personnel non courants - écarts actuariels			-147	-2.523
Impôts différés concernant les autres éléments du résultat global			-76	330
<b>Autres éléments du résultat global</b>			<b>-257</b>	<b>-2.180</b>
<b>Résultat global consolidé</b>			<b>63.984</b>	<b>-144.707</b>
Attribuable aux :				
Intérêts minoritaires			-127	-50
<b>Actionnaires de Roularta Media Group</b>			<b>64.111</b>	<b>-144.657</b>

**3. BILAN CONSOLIDÉ**

ACTIFS	en milliers d'euros	Annexe	2015	2014
<b>Actifs non courants</b>			<b>319.007</b>	<b>271.777</b>
Immobilisations incorporelles		15	86.158	87.629
Goodwill		15	5	5
Immobilisations corporelles		16	57.025	60.923
Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence		17	120.735	117.333
Participations disponibles à la vente, prêts, cautions		18	2.844	4.646
Clients et autres créances		19	31.479	40
Actifs d'impôts différés		20	20.761	1.201
<b>Actifs courants</b>			<b>130.674</b>	<b>261.377</b>
Stocks		21	5.464	6.154
Clients et autres créances		19	81.867	66.130
Créances relatives aux impôts			390	547
Placements de trésorerie		22	46	826
Trésorerie et équivalents de trésorerie		22	38.496	32.993
Charges à reporter et produits acquis			4.411	2.794
Actifs classés comme détenus en vue de la vente		12	0	151.933
<b>Total de l'actif</b>			<b>449.681</b>	<b>533.154</b>

PASSIFS	en milliers d'euros	Annexe	2015	2014
<b>Capitaux propres</b>			<b>209.517</b>	<b>145.752</b>
Capitaux propres - part du Groupe			207.649	143.277
<i>Capital souscrit</i>		23	80.000	203.225
<i>Actions propres</i>		23	-24.376	-24.647
<i>Résultat reporté</i>			148.159	-36.955
<i>Autres réserves</i>		23	3.820	1.574
<i>Ecarts de conversion</i>			46	80
Intérêts minoritaires			1.868	2.475
<b>Passifs non courants</b>			<b>123.862</b>	<b>161.551</b>
Provisions		25	8.417	16.836
Avantages du personnel		27	3.527	4.193
Passifs d'impôts différés		20	521	27.125
Dettes financières		28	111.360	113.360
Autres dettes		29	37	37

Passifs courants		116.302	225.851
Dettes financières	28	2.862	2.486
Dettes commerciales	29	48.086	66.844
Acomptes reçus	29	19.841	19.800
Avantages du personnel	29	18.008	14.770
Impôts	29	1.630	3.004
Autres dettes	29	20.277	15.941
Instruments dérivés	32	0	293
Charges à imputer et produits à reporter	29	5.598	5.691
Passifs directement liés à des actifs classés comme détenus en vue de la vente	12	0	97.022
<b>Total du passif</b>		<b>449.681</b>	<b>533.154</b>

**4. TABLEAU CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE**

	en milliers d'euros	Annexe	2015	2014
<b>Flux de trésorerie relatifs aux activités opérationnelles</b>				
Résultat net des entreprises consolidées			64.204	-142.578
Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence		17	-19.549	-18.270
Impôts sur le résultat		10 & 11	-46.089	-66.801
Charges d'intérêt			7.122	7.862
Produits d'intérêt (-)			-1.295	-566
Moins-values / plus-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles			-678	242
Moins-values / plus-values sur scissions d'entreprises			4.620	-1
Dividendes reçus d'entreprises associées et de coentreprises			16.667	22.264
Eléments sans effet de trésorerie			-1.337	220.399
<i>Amortissements des immobilisations (in)corporelles</i>		15 & 16	9.339	10.705
<i>Réductions de valeur exceptionnelles</i>		15	2.218	215.615
<i>Charges relatives aux paiements fondés sur des actions</i>		5	16	-438
<i>Produits / charges des instruments dérivés non hedging</i>		9	-293	-558
<i>Dotations / reprises provisions</i>			-11.403	-4.103
<i>Gains / pertes de change non réalisés</i>			-1	1
<i>Autres éléments sans effet de trésorerie</i>			-1.213	-823
<b>Flux de trésorerie bruts relatifs aux activités opérationnelles</b>			<b>23.665</b>	<b>22.551</b>

	en milliers d'euros	Annexe	2015	2014
Variation des clients			8.590	17.693
Variation des autres créances courantes et des charges à reporter et produits acquis			-7.726	10.256
Variation des stocks			547	1.208
Variation des dettes commerciales courantes			-20.744	-22.541
Variation des autres dettes courantes			-466	-2.454
Autres variations du fonds de roulement (a)			-303	805
<b>Variations du fonds de roulement</b>			<b>-20.102</b>	<b>4.967</b>
Impôts sur le résultat payés			-59	-564
Intérêts payés (-)			-7.388	-7.390
Intérêts reçus			1.290	1.164
<b>FLUX DE TRÉSORERIE NETS RELATIFS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES (A)</b>			<b>-2.594</b>	<b>20.728</b>
<b>Flux de trésorerie relatifs aux activités d'investissement</b>				
Immobilisations incorporelles - acquisitions	15		-3.172	-4.218
Immobilisations corporelles - acquisitions	16		-2.288	-3.215
Immobilisations incorporelles - autres variations			-64	-31
Immobilisations corporelles - autres variations			1.415	85
Flux de trésorerie nets relatifs aux acquisitions	33		-1.622	-10.600
Flux de trésorerie nets relatifs aux cessions	34		12.782	637
Flux de trésorerie nets relatifs aux prêts aux participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence			-725	
Participations disponibles à la vente, prêts, cautions - acquisitions	18			-456
Participations disponibles à la vente, prêts, cautions - autres variations			1.137	-2.476
Variation des placements de trésorerie			780	21.486
<b>FLUX DE TRÉSORERIE NETS RELATIFS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT (B)</b>			<b>8.243</b>	<b>1.212</b>

(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.

	en milliers d'euros	Annexe	2015	2014
<b>Flux de trésorerie relatifs aux activités de financement</b>				
Action propres			271	0
Autres variations des capitaux propres			-89	-153
Augmentation des dettes financières courantes			834	0
Diminution des dettes financières courantes			-2.976	-4.691
Augmentation des dettes financières non courantes			0	0
Diminution des dettes financières non courantes			0	-4.055
Diminution des créances non courantes			54	0
Augmentation des créances non courantes			0	-169
<b>FLUX DE TRÉSORERIE NETS RELATIFS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (C)</b>			<b>-1.906</b>	<b>-9.068</b>
<b>VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (A+B+C)</b>			<b>3.743</b>	<b>12.872</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie, solde d'ouverture			34.753	21.881
Trésorerie et équivalents de trésorerie, solde de clôture			38.496	34.753 (*)
<b>Variation nette de trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>			<b>3.743</b>	<b>12.872</b>

(\*) Y compris les liquidités dans les actifs classés comme détenus en vue de la vente, voir Annexe 12.

#### Annexe relative au tableau consolidé des flux de trésorerie

Le cash-flow net des activités opérationnelles s'élève à -2,6 millions d'euros, contre 20,7 millions d'euros en 2014. D'une part, le cash-flow brut est 1,1 million d'euros plus élevé que l'année passée et d'autre part, il y a la variation du fonds de roulement (-20,1 millions d'euros, contre +5,0 millions d'euros en 2014). Le cash-flow net relatif aux investissements se chiffre en 2015 à +8,2 millions d'euros, contre +1,2 million d'euros en 2014. Cette évolution est surtout due aux flux de trésorerie nets relatifs aux cessions en 2015, aux nouvelles acquisitions en 2014 et à la variation des placements de trésorerie. Les activités de financement ont donné lieu à une sortie de fonds net de 1,9 million d'euros, contre une sortie de fonds net de 9,1 millions d'euros en 2014. Cette sortie de fonds s'explique surtout, aussi bien en 2015 qu'en 2014, par le remboursement des dettes financières à court terme et (en 2014) des dettes financières à long terme.

## 5. ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DE CAPITAUX PROPRES

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

2014	en milliers d'euros	Capital souscrit	Actions propres	Résultat reporté	Autres réserves	Ecarts de conversion	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
<b>Solde d'ouverture au 01/01/2014 (*)</b>		<b>203.225</b>	<b>-24.647</b>	<b>104.203</b>	<b>4.205</b>	<b>67</b>	<b>11.415</b>	<b>298.468</b>
Résultat global de l'exercice				-142.477	-2.193	13	-50	<b>-144.707</b>
Paiements fondés sur des actions					-438			<b>-438</b>
Autre augmentation / diminution				1.319			-8.890	<b>-7.571</b>
<b>Solde de clôture au 31/12/2014</b>		<b>203.225</b>	<b>-24.647</b>	<b>-36.955</b>	<b>1.574</b>	<b>80</b>	<b>2.475</b>	<b>145.752</b>

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

Pour plus d'informations : voir Annexe 23.

## ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## ANNEXE 1 – PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

## Base de présentation

Les états financiers consolidés sont préparés conformément aux International Financial Reporting Standards (IFRS), émis par l'International Accounting Standards Board (IASB), et aux interprétations émises par l'International Financial Reporting Interpretation Committee (IFRIC) de l'IASB, qui ont été approuvées par la Commission européenne.

Les états financiers consolidés donnent un aperçu général des activités du Groupe et des résultats obtenus. Ils donnent une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie du Groupe et ont été préparés sur base de la continuité d'exploitation.

Les états financiers consolidés ont été approuvés par le conseil d'administration le 11 avril 2016 et peuvent être modifiés jusqu'à l'assemblée générale du 17 mai 2016.

## Normes et interprétations nouvelles et révisées

Normes et interprétations applicables pour la période annuelle ouverte à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015

- Améliorations aux IFRS (2011-2013) (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015)
- IFRIC 21 *Taxes* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 17 juin 2014)

L'adaptation de ces normes IFRS à partir de 2015 n'a eu aucune incidence importante sur les comptes annuels consolidés du Groupe.

L'adaptation d'IFRIC 21 *Taxes* a un impact sur les résultats semestriels du Groupe.

En outre, en 2014, la norme IFRS 5 *Activités abandonnées* a été adaptée, ce qui a eu un impact significatif

sur les comptes annuels consolidés du Groupe (voir Annexes 11 et 12).

Normes et interprétations émises, mais pas encore applicables pour la période annuelle ouverte à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015

- IFRS 9 *Instruments financiers* et les amendements liés (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, mais non encore adoptée au niveau européen)
- IFRS 14 *Comptes de report réglementaires* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, mais non encore adoptée au niveau européen)
- IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, mais non encore adoptée au niveau européen)
- IFRS 16 *Contrats de location* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, mais non encore adoptée au niveau européen)
- Améliorations aux IFRS (2010-2012) (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> février 2015)
- Améliorations aux IFRS (2012-2014) (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016)
- Amendements à IFRS 10 et IAS 28 *Vente ou contribution d'actifs entre l'investisseur et sa participation dans des entreprises associées ou coentreprises* (date d'entrée en vigueur reportée indéfiniment, par conséquent l'adoption au niveau européen a également été reportée)
- Amendements à IFRS 11 *Partenariats – Acquisition d'une participation dans une entreprise commune* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016)
- Amendements à IAS 1 *Présentation des états financiers – Initiative concernant les informations à fournir* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016)
- Amendements à IAS 7 *Etat des flux de trésorerie – Initiative concernant les informations à fournir*

(applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, mais non encore adoptés au niveau européen)

- Amendements à IAS 12 *Impôts sur le résultat – Comptabilisation d’actifs d’impôt différé pour des pertes non réalisées* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Amendements à IAS 16 et IAS 38 *Immobilisations corporelles et incorporelles – Clarification sur les méthodes d’amortissement acceptables* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016)
- Amendements à IAS 19 *Avantages au personnel – Cotisations des employés* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> février 2015)
- Amendements à IAS 27 *Etats financiers individuels – Méthode de la mise en équivalence* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016)

Concernant l’application de la norme IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients*, le Groupe examine actuellement si cela peut avoir un impact sur les résultats.

La nouvelle norme IFRS 16 *Contrat de location*, qui remplace la norme IAS 17 *Contrat de location*, ainsi que les interprétations correspondantes, abandonne pour les preneurs la classification des contrats de location en contrats de location simple ou contrats de location-financement. Tous les contrats de location seront portés au bilan des preneurs et seront traités comme des contrats de location-financement. Les contrats de location de moins d’un an et les contrats portant sur des actifs de peu de valeur sont exemptés des obligations posées par IFRS 16.

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

### Principes de consolidation

Les états financiers consolidés reprennent les données financières de Roularta Media Group SA, de ses filiales et de ses coentreprises (joint-ventures), après élimination de toutes les opérations significatives entre les sociétés du Groupe.

**Les filiales** sont les entreprises sur lesquelles Roularta Media Group SA exerce une influence déci-

sive (contrôle). C’est le cas lorsque Roularta Media Group est exposé à, ou a le droit à des rendements variables provenant de son investissement dans l’entité et a la capacité d’influer sur ces rendements grâce à son pouvoir sur l’entité.

Toutes les transactions intragroupe, soldes intragroupe et gains non réalisés sur des opérations intragroupe sont éliminés; les pertes latentes sont également éliminées à moins qu’il s’agisse d’une dépréciation permanente.

La partie du capital propre et du bénéfice attribuable aux actionnaires minoritaires est présentée séparément dans le bilan ou le compte de résultats. Les changements dans l’actionnariat du Groupe dans les filiales, dans lesquelles le Groupe ne perd pas le contrôle, sont comptabilisés comme des transactions de capitaux propres. Ainsi, les valeurs comptables nettes des intérêts du Groupe et les intérêts minoritaires sont ajustés à la participation relative dans ces filiales. Les différences entre l’ajustement des intérêts minoritaires et la juste valeur du prix d’acquisition payé ou reçu sont comptabilisées directement en capitaux propres. Lorsque le Groupe perd le contrôle d’une filiale, le bénéfice ou la perte sur cession est calculé comme la différence entre :

- la juste valeur de la contrepartie reçue ainsi que la juste valeur de toute participation conservée et
- la valeur comptable nette des actifs (y compris le goodwill), des dettes et des intérêts minoritaires dans la filiale avant son élimination.

Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle la société mère obtient le contrôle jusqu’à la date où elle perd le contrôle.

Les états financiers des filiales sont préparés pour le même exercice comptable que celui de la société mère, en utilisant des méthodes comptables uniformes pour des transactions et autres événements similaires.

Les acquisitions de filiales sont comptabilisées selon la méthode de l’acquisition.

### Les coentreprises et entreprises associées

Il est question d’une **coentreprise** lorsque Roularta Media Group SA a convenu contractuellement de partager le contrôle avec une ou plusieurs parties, ce qui est seulement le cas lorsque des décisions sur les activités pertinentes requièrent le consentement

unanime des parties qui exercent un contrôle conjoint. Un accord de coentreprise peut être traité comme une activité conjointe (si Roularta Media Group SA a des droits sur les actifs et les obligations au titre des passifs) ou comme une entité commune/coentreprise (lorsque Roularta Media Group SA a uniquement droit à l’actif net).

**Les entreprises associées** sont les sociétés dans lesquelles Roularta Media Group SA a, directement ou indirectement, une influence notable et qui ne sont pas des filiales ou des coentreprises. Ceci est censé être le cas si le Groupe détient au moins 20% des droits de vote attachés aux actions.

Les informations financières relatives à ces entreprises sont préparées en utilisant les méthodes comptables du Groupe.

Lorsque le Groupe exerce un contrôle conjoint acquis dans une coentreprise ou obtient une influence notable dans une entreprise associée, la part des actifs acquis, des passifs et des passifs éventuels est réévaluée à la juste valeur à la date d’acquisition et comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence.

Si le prix d’acquisition excède la juste valeur de la part des actifs acquis, passifs et passifs éventuels acquis, cette différence est comptabilisée comme goodwill. Si ce goodwill est négatif, cette différence est immédiatement comptabilisée dans le compte de résultats. Ensuite, la part du Groupe dans le résultat des coentreprises et entreprises associées, conformément à la mise en équivalence dans les états financiers consolidés, est comptabilisée jusqu’au jour où le contrôle conjoint ou l’influence notable cesse.

Dès l’instant où la part du Groupe dans la perte de l’entreprise associée dépasse sa valeur comptable, la valeur comptable est réduite à zéro et les pertes futures ne sont plus prises en compte à moins que le Groupe n’ait garanti les obligations de l’entreprise associée. Dans ce cas, la perte cumulée est comptabilisée sous la rubrique « provisions pour autres risques et charges ».

Les plus-values latentes découlant des transactions avec les coentreprises et entreprises associées sont éliminées à concurrence de l’intérêt du Groupe dans la participation à la coentreprise ou à l’entreprise associée.

La valeur comptable nette des participations dans des coentreprises et entreprises associées est réévaluée s’il y a des indices de réduction de valeur ou des indices que les réductions de valeur comptabilisées antérieurement ne se justifient plus. Les participations dans des coentreprises et entreprises associées dans le bilan comprennent également la valeur comptable du goodwill connexe.

La part dans le résultat des entreprises associées et coentreprises est incluse dans le résultat opérationnel du Groupe.

### Acquisitions de sociétés filiales

Le prix d’acquisition (la contrepartie transférée à l’occasion d’un regroupement d’entreprises) est estimé comme le total de la juste valeur à la date d’acquisition de l’actif transféré, du passif engagé ou repris et des capitaux propres émis par le repreneur. Le prix d’acquisition comprend aussi tout actif ou passif résultant d’un accord de contrepartie éventuelle.

Les coûts relatifs à l’acquisition sont comptabilisés comme des charges dans la période où ces coûts sont faits.

Les actifs identifiables acquis et les passifs repris sont estimés à leur juste valeur à la date d’acquisition.

Pour chaque groupement d’entreprises, toute participation ne donnant pas le contrôle détenue dans l’entreprise acquise est évaluée soit à la juste valeur, soit à la part proportionnelle de la participation contrôlante dans l’actif net identifiable de l’entreprise acquise. Le choix du principe de valorisation est fait sur une base transaction par transaction.

### Acquisitions de sociétés filiales avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010

Celles-ci sont comptabilisées conformément à la version précédente d’IFRS 3.

### Monnaies étrangères

#### Transactions en monnaie étrangère

Les transactions en monnaie étrangère sont enregistrées, lors de leur comptabilisation initiale dans la monnaie fonctionnelle, en appliquant au montant en monnaie étrangère le cours du jour à la date de la transaction. A chaque date de clôture, les éléments monétaires sont convertis en utilisant le cours de clôture. Les éléments non monétaires sont conver-

tis en utilisant le cours de change à la date de la transaction.

Les écarts de change résultant du règlement d'éléments monétaires ou de la conversion d'éléments monétaires à des cours différents de ceux qui ont été utilisés lors de leur comptabilisation initiale sont comptabilisés en produits ou en charges comme autres produits ou charges d'exploitation, de la période au cours de laquelle ils surviennent.

#### Etats financiers des activités à l'étranger

Les actifs et passifs monétaires et non monétaires des activités à l'étranger dont la monnaie fonctionnelle n'est pas la monnaie d'une économie hyperinflationniste et n'est pas l'euro sont convertis au cours de clôture. Les produits et les charges de tous les exercices présentés sont convertis aux cours de change en vigueur aux dates des transactions. Tous les écarts de change en résultant doivent être comptabilisés en tant que composante distincte des capitaux propres.

#### Immobilisations incorporelles autres que le goodwill

Les immobilisations incorporelles comprennent les titres, les logiciels, les concessions, droits de reproduction et droits similaires etc., acquis de tiers ou reçus par apport, de même que les logiciels développés en interne.

Les dépenses de recherche effectuées dans le but d'acquérir une nouvelle expertise scientifique ou technologique sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les coûts encourus pendant la phase de développement dans laquelle les résultats de la recherche sont utilisés dans un plan ou un projet pour la création de produits et processus nouveaux ou améliorés de façon significative, ne sont repris au bilan que dans la mesure où le produit ou le processus est faisable tant techniquement que commercialement, le Groupe dispose de moyens suffisants pour achever leur réalisation et il peut être démontré que l'actif générera des avantages économiques futurs probables.

Les coûts activés comprennent le coût des matériaux, les frais de personnel directs et une part proportionnelle des frais fixes.

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeur éventuelles cumulées.

#### Amortissements

Les immobilisations incorporelles sont amorties sur leur durée d'utilité attendue et suivant la méthode linéaire à partir de la date à laquelle elles sont prêtes à être mises en service.

Les durées d'utilité suivantes sont appliquées:

- Développement 3 ans
- Logiciels 3 à 5 ans
- Concessions, droits de reproduction et droits similaires:
  - » graphiques et génériques 3 ans
  - » scénarios 2 ans
  - » autres droits selon leur durée d'utilité attendue

En vertu d'IAS 38.107, 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) de la juste valeur de la participation précédemment détenue, par rapport au solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis et des passifs repris. Si, même après sa réévaluation, ce total se traduit par un montant négatif, ce bénéfice est comptabilisé immédiatement dans le compte de pertes et profits.

En vertu de l'application d'IFRS 3, le goodwill n'est pas amorti mais soumis au moins annuellement à un test de dépréciation, donc aussi chaque fois qu'il y a une indication qu'une unité génératrice de flux de trésorerie est soumise à une réduction de valeur.

Le goodwill généré lors de l'acquisition des coentreprises ou des entreprises associées est pris en compte dans la valeur comptable de la participation correspondante et non testé séparément pour dépréciation, la valeur comptable totale de l'investissement est testée comme un actif unique en conformité avec la norme IAS 36 *Dépréciation d'actifs*.

#### Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût diminué des amortissements cumulés et d'éventuelles pertes de valeur. Le coût comprend le prix d'achat initial augmenté des autres coûts directs d'acquisition (par exemple les taxes non récupérables, le transport). Le coût des immobilisations corporelles produites en interne comprend le coût des matériaux, les frais de salaires directs et une part proportionnelle des frais fixes de production.

Le Groupe a fait usage de l'exemption prévue par la norme IFRS 1 pour considérer la juste valeur de certaines immobilisations corporelles à la date de transition, à savoir le 1<sup>er</sup> janvier 2003, comme étant leur coût présumé. Cette juste valeur est basée sur la valeur en continuité d'exploitation (going concern) comme définie par des experts indépendants et est appliquée à tous les terrains et bâtiments du Groupe ainsi qu'aux presses à imprimer et aux lignes de finition.

#### Contrats de location

Les contrats de location qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété des actifs loués sont classés en tant que contrats de location-financement. Au commencement de la durée du contrat de location-financement, les contrats sont repris dans le bilan à la juste valeur du bien loué ou, si elle est inférieure, à la valeur actualisée des loyers minimaux estimés, ces deux valeurs étant déterminées à la conclusion du contrat de location.

Les loyers minimaux sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement du solde de la dette. La charge financière est affectée à chaque période couverte par le contrat de location de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif au titre de chaque période. Les loyers conditionnels sont comptabilisés comme une charge de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

Les contrats de location qui ne transfèrent pas au preneur la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des actifs loués sont classés en tant que contrats de location simple. Les paiements au titre des contrats de location simple sont comptabilisés en charge sur une base linéaire pendant toute la durée du contrat de location.

#### Amortissements

Le montant amortissable d'une immobilisation corporelle (c.-à-d. son coût moins sa valeur résiduelle) est comptabilisé dans le résultat selon la méthode linéaire à partir du moment où l'actif est prêt à être mis en service et sur sa durée d'utilité attendue.

Les durées d'utilité suivantes sont appliquées:

- Bâtiments
  - » réévalué 20 ans
  - » non réévalué 33 ans
  - » bâtiments sur terrain en emphytéose durée de l'emphytéose
  - » transformation avec plus-value significative 10 ans
- Installations, machines et outillage
  - » presses et lignes de finition 3 à 20 ans
  - » matériel d'émission 5 ans
  - » décors TV 3 ans
  - » autres 5 ans
- Mobilier et matériel de bureau 5 à 10 ans
- Matériel électronique 3 à 5 ans
- Matériel roulant 4 à 5 ans
- Autres immobilisations corporelles 5 à 10 ans
- Immobilisations en cours pas d'amortissements et avances payées
- Contrats de location et droits similaires
  - » presses et lignes de finition 3 à 20 ans
  - » matériel d'émission 5 ans

Les terrains ne sont pas amortis étant donné qu'ils sont supposés d'avoir une durée d'utilité indéfinie.

#### Actifs financiers

##### Critères destinés à la comptabilisation initiale et à la décomptabilisation des actifs financiers

Les acquisitions et ventes d'actifs financiers sont comptabilisées à leur date de règlement. La comptabilisation à la date de règlement fait référence au fait de comptabiliser un actif le jour de sa réception par l'entité et à la décomptabilisation d'un actif et la comptabilisation de tout profit ou perte lié à la cession au jour où il a été livré par l'entité.

##### Critères pour la comptabilisation des actifs financiers

###### (a) Actifs financiers disponibles à la vente

Lors de sa comptabilisation initiale, un actif disponible à la vente est évalué à sa juste valeur, majorée des coûts de transaction directement imputables à l'acquisition. Un gain ou une perte doit être comptabilisé directement en capitaux propres sous la rubrique «autres réserves»,

jusqu'à sa décomptabilisation ou jusqu'il existe une indication objective de la dépréciation de l'actif. Les placements en actions classifiés comme disponibles à la vente et pour lesquels aucune cotation sur un marché actif n'est disponible et dont la juste valeur ne peut pas être déterminée de façon fiable par d'autres méthodes d'évaluation sont évalués à leur prix d'achat.

**(b) Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats**

Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs financiers sont évalués à leur juste valeur. Un profit ou une perte résultant d'une variation de la juste valeur doit être comptabilisé par le biais du compte de résultats.

**(c) Prêts et créances**

Ces actifs financiers non dérivés à paiements déterminés ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif, sont évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Un profit ou une perte doit être comptabilisé par le biais du compte de résultats s'il existe une indication objective de dépréciation.

Les droits au résultat net dans le cadre du « tax shelter » sont comptabilisés comme un placement de trésorerie car l'investissement ne vise pas à soutenir la société de production de manière durable ou à développer un lien durable afin de contribuer à son activité. Ces placements de trésorerie sont valorisés à leur valeur de marché.

**Stocks**

Les stocks sont évalués à leur coût (coût d'acquisition ou de transformation) selon la méthode FIFO (first-in, first-out) ou à leur valeur nette de réalisation si celle-ci est inférieure.

Le coût de transformation reprend tous les coûts directs et indirects nécessaires pour amener les stocks à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent.

La valeur nette de réalisation est définie comme le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

Les stocks obsolètes et à rotation lente sont systématiquement dépréciés.

**Clients et autres créances**

Les clients et autres créances à court terme sont comptabilisés à leur coût diminué des corrections

de valeur appropriées pour les montants non recouvrables attendus.

Une évaluation des créances douteuses est faite à la fin de l'exercice sur base d'une évaluation de tous les montants ouverts. Les créances douteuses sont dépréciées au cours de l'année où elles sont identifiées comme telles.

**Trésorerie et équivalents de trésorerie**

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les espèces et les dépôts à vue, les placements à court terme (moins de 3 mois) et des placements très liquides qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement.

**Actifs destinés à la vente**

Les actifs non courants et groupes d'actifs sont classés comme destinés à la vente si leur valeur comptable est recouverte principalement par le biais d'une transaction de vente plutôt que par l'utilisation continue. Cette condition est considérée remplie uniquement lorsque l'actif (ou groupe d'actifs) est disponible pour la vente immédiate en l'état sous réserve de conditions habituelles et coutumières pour la vente de tel actif (ou groupe d'actifs) et que cette vente est hautement probable. La direction doit s'engager à la vente, qui devrait être reconnue comme une vente réalisée endéans un an à partir de la date de la classification.

Lorsque le Groupe s'est engagé à un plan de vente impliquant la perte de contrôle d'une filiale, tous les actifs et passifs de cette filiale sont classés comme destinés à la vente lorsque les critères décrits ci-dessus sont remplis, indépendamment du fait que le Groupe conserve ou pas un intérêt minoritaire dans son ancienne filiale après la vente.

Lorsque le Groupe s'est engagé à un plan de vente impliquant la cession d'une participation, ou d'une partie d'une participation, dans une entreprise associée ou une coentreprise, la participation ou la partie de la participation qui est éliminée, est classée comme destinée à la vente lorsque les critères décrits ci-dessus sont remplis. A partir de ce moment, le Groupe cesse d'utiliser la mise en équivalence pour la partie qui est répertoriée comme destinée à la vente.

Toute partie d'une participation dans une entreprise associée ou dans une coentreprise qui n'a pas

été classée comme destinée à la vente continue d'être comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence. Le Groupe cesse d'utiliser la mise en équivalence au moment de la vente lorsque la vente entraîne la perte d'une influence significative du Groupe sur l'entreprise associée ou la coentreprise.

Après que la vente a eu lieu, la participation conservée dans l'entreprise associée ou la coentreprise est comptabilisée conformément à IAS 39 à moins que la participation conservée continue d'être une entreprise associée ou une coentreprise, auquel cas le Groupe utilise la méthode de la mise en équivalence (voir la règle comptable ci-dessus relative aux participations dans des entreprises associées ou des coentreprises).

Les actifs non courants (et les groupes d'actifs) détenus en vue de la vente sont évalués au plus faible entre leur valeur comptable et la juste valeur diminuée des coûts de vente.

**Actions propres**

Les actions propres sont présentées en déduction des capitaux propres. Aucun profit ou perte n'est comptabilisé dans le résultat lors de la vente, de l'émission ou de l'annulation d'actions propres.

**Provisions**

Une provision est comptabilisée si le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, s'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation et si le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

Lorsque le Groupe s'attend à être remboursé de tout ou une partie des dépenses nécessaires au règlement d'une provision, l'actif qui en résulte est comptabilisé au moment où il a la quasi-certitude de recevoir le remboursement.

**Restructuration**

Une provision pour restructuration est constituée si le Groupe approuve un plan détaillé et formalisé de restructuration et si, soit il a commencé à exécuter le plan, soit il a annoncé les principales caractéristiques du plan aux personnes concernées.

**Avantages du personnel**

**Obligations en termes de pensions**

Il existe dans le Groupe un ensemble de « régimes à cotisations définies ». En Belgique, la légis-

lation requiert que l'employeur garantisse un taux de rendement minimum pour les régimes à cotisations définies. Du fait de ces rendements minimums garantis, tous les régimes à cotisations définies belges sont considérés dans le cadre d'IFRS comme des « régimes de pension à prestations définies ». Ces régimes financés par les assurances de groupe ont été traités dans le passé (avant 2015) comme des « régimes à cotisations définies ». La nouvelle législation, entrée en vigueur en décembre 2015, entraîne la qualification obligatoire en tant que « régimes de pension à prestations définies ». La valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies est calculée selon la méthode « projected unit credit », avec calcul actuariel qui se fait à la fin de chaque année.

Pour les « régimes de pension à prestations définies », les provisions sont constituées en calculant la valeur actuelle actuarielle des interventions futures aux travailleurs concernés. Les frais de pensions à prestations définies sont répartis en 2 catégories :

- les frais de pension, bénéfiques et pertes sur réductions et liquidations imputés à l'année de service et à des années antérieures ;
- les charges ou revenus d'intérêts nets.

Les charges des temps de service passés, les charges d'intérêts nets, la réévaluation d'autres rémunérations du personnel à long terme, les frais administratifs et l'impôt pour l'année sont repris sous les rémunérations du personnel dans le compte de résultats consolidé. La réévaluation de l'obligation nette des prestations définies est reprise dans l'état du résultat global comme partie des autres éléments du résultat global.

Le Groupe prévoit également une provision pour pension de retraite anticipée. Le montant de cette provision correspond à la valeur actuelle des avantages futurs promis aux employés concernés.

**Transactions dont le paiement est fondé sur des actions**

Plusieurs plans de droits de souscription et d'options sur actions permettent aux membres de la direction et du cadre d'acquérir des actions de la société. La norme IFRS 2 est appliquée sur toutes les transactions dont le paiement est fondé sur des actions, attribuées après le 7 novembre 2002 et non encore devenues inconditionnelles au 1<sup>er</sup> janvier 2005. Le prix d'exercice d'une option est déterminé sur la base du cours de clôture moyen de l'action au cours des trente jours précédant la date de l'offre des options

ou le dernier cours de clôture précédant la date de l'offre. La juste valeur de l'option est calculée sur la base de la formule Black & Scholes. Lorsque les options sont exercées, les fonds propres sont majorés du montant reçu.

#### Autres avantages du personnel non courants

Les autres avantages du personnel non courants comprennent essentiellement des avantages tarifaires futurs des abonnements, ainsi que des primes de jubilé. Le montant de cette provision correspond à la valeur actuelle des avantages futurs.

#### Dettes financières

Les dettes financières, à l'exception des produits dérivés, sont reprises initialement à la juste valeur des sommes reçues, après déduction des frais de transaction. Au cours des exercices ultérieurs, elles sont évaluées au coût amorti à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif. Si des dettes financières sont couvertes par des produits dérivés qui servent comme couverture de la juste valeur, elles sont évaluées à leur juste valeur.

#### Dettes commerciales

Les dettes commerciales à court terme sont comptabilisées à leur coût.

#### Impôts

La charge (le produit) d'impôt sur le résultat de l'exercice est le montant total compris dans le compte de résultats au titre d'impôts courants et d'impôts différés. Les impôts sont comptabilisés en produit ou en charge et inclus dans le résultat net de l'exercice sauf dans la mesure où les impôts sont générés par une transaction ou un événement qui est comptabilisé directement en capitaux propres. Dans ce cas, les impôts sont également comptabilisés directement dans les capitaux propres.

**Les impôts courants** de l'exercice et des exercices précédents sont comptabilisés en tant que passif dans la mesure où ils ne sont pas payés. Si le montant déjà payé au titre de l'exercice et des exercices précédents excède le montant dû pour ces exercices, l'excédent est comptabilisé en tant qu'actif. Les calculs de l'impôt courant de l'exercice et des exercices précédents sont effectués en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

**Les impôts différés** sont comptabilisés en appliquant l'approche bilan de la méthode du report variable

(liability method) à toutes les différences temporelles entre la base fiscale et la valeur comptable utilisée pour les besoins de l'information financière et ceci aussi bien pour les actifs que pour les passifs. Les calculs sont effectués en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

En application de cette méthode, le Groupe comptabilise, dans le cas d'un regroupement d'entreprises, des impôts différés sur la différence entre la juste valeur des actifs acquis, des passifs et passifs assumés et leur base fiscale.

Un actif d'impôts différés ne sera comptabilisé que dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable sur lequel ces différences temporelles déductibles pourront être imputées, sera disponible. Lorsqu'il n'est plus probable que l'avantage fiscal pourra être réalisé, l'actif d'impôts différés est décomptabilisé.

#### Subventions publiques

Les subventions liées à des actifs sont comptabilisées à la juste valeur lorsqu'il existe une assurance raisonnable que le Groupe se conformera aux conditions attachées aux subventions et que les subventions seront reçues. La subvention publique est présentée en produits différés.

Les subventions des pouvoirs publics en compensation de frais faits par le Groupe sont systématiquement reconnues comme recettes sous les autres produits d'exploitation dans la même période que celle où ces frais sont faits.

#### Produits

Les produits provenant de la vente de biens sont comptabilisés lorsque toutes ces conditions sont remplies :

- 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.

Les revenus d'opérations d'échange sont des transactions entre deux parties entre lesquelles les biens et services échangés ne sont pas de même nature. Ces transactions sont évaluées au prix du marché, en tenant compte des réductions de valeur applicables sur des transactions similaires.

#### Frais financiers

Les frais financiers sont repris comme charge dans la période où ils sont faits.

#### Réductions de valeurs exceptionnelles

En application de la norme IAS 36, pour l'établissement de la valeur comptable des actifs du Groupe, à chaque date de clôture, le Groupe apprécie s'il existe un quelconque indice montrant qu'un actif a pu perdre de la valeur. Si un tel indice existe, il faut procéder à l'estimation de la valeur recouvrable. La valeur recouvrable d'un actif ou d'une entité génératrice est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité. Une perte de valeur est comptabilisée lorsque la valeur comptable d'un actif ou de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle appartient l'actif est supérieure à sa valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont reprises dans le compte de résultats.

Chaque unité génératrice de flux de trésorerie représente par pays un groupe d'actifs identifiable affichant le même profil de risque, qui génère un afflux de trésorerie et qui est en grande partie indépendant de l'afflux de trésorerie généré par d'autres groupes d'actifs. Les unités génératrices de flux de trésorerie suivantes ont été identifiées : News Belgique (Le Vif/L'Express, Knack, Krant van West-Vlaanderen...), Lifestyle Belgique (Nest, Royals, Plus Belgique...), Business Belgique (Canal Z/ Kanaal Z, Trends-Tendances, Trends, Trends Top...), Free Press Belgique (De Streekkrant/De Weekkrant, De Zondag, Steps...), Free Press autres pays (Zeeuwsch-Vlaams Advertentieblad), Entertainment Belgique.

La détermination de la valeur d'utilité est basée sur la méthode des discounted cash flows, soit l'évaluation des flux de trésorerie futurs générés par l'exploitation continue de l'unité compte tenu, par le management, d'une projection de flux de trésoro-

rie basée sur un business plan de cinq ans. Les flux de trésorerie futurs sont escomptés sur la base d'un coût moyen pondéré du capital. Pour émettre des pronostics quant aux flux de trésorerie après le dernier exercice budgétaire, ils font l'objet d'une extrapolation compte tenu d'un taux de croissance.

La détermination du coût moyen pondéré du capital et du taux de croissance tient compte du taux d'intérêt et du profil de risque de Roularta Media Group dans son ensemble. Les présomptions sont appliquées sur toutes les unités génératrices de trésorerie du Groupe.

La détermination de la juste valeur hors frais de vente est basée soit sur une méthode empirique où un multiple de transactions, engendré d'une part par des transactions comparables dans le secteur des médias et, de l'autre, par des données basées sur l'expérience, a été appliqué sur le critère chiffre d'affaires, soit sur une valeur de marché basée sur des transactions similaires dans le marché.

#### Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés afin de limiter les risques liés aux fluctuations des monnaies étrangères et des taux d'intérêt.

Les instruments financiers dérivés sont comptabilisés initialement à la juste valeur. Consécutif à la comptabilisation initiale, les instruments financiers dérivés sont réévalués à leur juste valeur à la date de clôture.

La comptabilité de couverture est appliquée à toutes les couvertures qui remplissent les conditions requises de comptabilité de couverture quand la documentation de couverture exigée existe et quand la relation de couverture est considérée comme effective.

#### Couverture de la juste valeur

Lorsqu'un instrument financier dérivé couvre les variations en terme de la juste valeur d'un actif ou passif comptabilisé ou d'un engagement ferme, il est classé comme couverture de la juste valeur. Ces instruments financiers sont évalués à leur juste valeur et classés dans la rubrique « Produits dérivés financiers ». Tout bénéfice ou perte provenant de ces instruments de couverture est comptabilisé en compte de résultats et l'élément couvert est aussi déclaré à sa juste valeur dans le respect du risque qui a été couvert, duquel le

bénéfice ou la perte est comptabilisé directement en compte de résultats.

#### Couvertures de flux de trésorerie

Les changements de la juste valeur d'un instrument de couverture qui répond aux critères de couverture efficace des flux de trésorerie sont comptabilisés dans les capitaux propres, et plus précisément dans la réserve de couverture.

#### Produits dérivés qui ne sont pas considérés comme instrument de couverture

Certaines opérations de couverture ne sont pas prises en considération pour la comptabilité de couverture selon les critères spécifiques de la norme IAS 39 *Instruments financiers: comptabilisation et évaluation* et ce, même si elles offrent une couverture économique selon la politique du Groupe en matière de risque. Les changements de la juste valeur de ces instruments sont pris directement en résultat.

#### Appréciations cruciales et sources d'incertitude les plus importantes concernant les estimations

L'élaboration des états financiers conformément aux normes IFRS requiert que le management émette des jugements et fasse des estimations et des suppositions susceptibles d'avoir une influence sur les montants repris dans les états financiers.

Les estimations et les suppositions qui y sont afférentes sont basées sur l'expérience du passé ainsi que sur différents autres facteurs qui, vu les circonstances, sont considérés comme raisonnables. Les résultats de ces estimations constituent la base

du jugement à émettre sur la valeur comptable des actifs et des passifs lorsque celle-ci ne ressort pas clairement d'autres sources. Les résultats réels peuvent s'écarter de ces estimations. Les estimations et les suppositions qui y sont afférentes font l'objet d'une évaluation périodique.

#### Sources d'incertitude les plus importantes concernant les estimations :

- Les réductions de valeur exceptionnelles sur immobilisations incorporelles et goodwill font l'objet d'un contrôle annuel par le Groupe pour établir s'il est nécessaire de procéder à des ajustements, mais également de contrôles intérimaires lorsqu'il y a des indications que la valeur des immobilisations incorporelles ou du goodwill pourrait être compromise (voir Annexe 15).
- Les créances fiscales différées relatives à des pertes fiscales reportées et des déductions d'impôt ne sont reprises que dans la mesure où il est vraisemblable que le bénéfice imposable futur sera suffisant pour récupérer les pertes fiscales reportées et les déductions d'impôt.
- Risque de crédit relatif aux clients : le management procède à l'analyse approfondie des créances commerciales en cours, compte tenu du retard de l'encaissement (ageing), de l'historique du paiement et de la couverture par des assurances crédits (voir Annexe 19).
- Avantages du personnel non courants: les engagements relatifs aux régimes de pension à prestations définies sont basés sur les présomptions actuarielles telles que le taux d'escompte et le rendement attendu sur fonds de placement (voir Annexe 27).

## ANNEXE 2 - INFORMATION SECTORIELLE

L'information sectorielle est basée sur des chiffres combinés avec un lien vers les états financiers consolidés selon la norme IFRS 11.

### I. Information sectorielle

Conformément à IFRS 8 *Secteurs opérationnels*, l'approche du management de la présentation financière de l'information sectorielle est appliquée. Suivant cette norme, l'information sectorielle à présenter doit correspondre aux rapports internes utilisés par les principaux décideurs opérationnels, sur la base desquels les performances internes des secteurs opérationnels de Roularta sont évaluées et des moyens sont attribués aux différents secteurs.

Dans ces rapports, l'information sectorielle de Roularta Media Group est présentée sur la base des activités en deux secteurs opérationnels : Médias Imprimés et Médias Audiovisuels.

Le secteur Médias Imprimés comprend la vente de la publicité, la production et les ventes de toutes les publications du Groupe, comme les publications gratuites, journaux, magazines, bulletins d'information et livres, ainsi que tous les services liés, y inclus Internet, salons et autres extensions de ligne. Le secteur Médias Audiovisuels comprend la vente de spots publicitaires à la télévision et à la radio, la production et l'émission, ainsi que tous les services liés, y inclus Internet et extensions de ligne.

Les règles d'évaluation des secteurs opérationnels sont les mêmes que les règles d'évaluation du Groupe repris en Annexe 1, sauf en ce qui concerne la présentation des coentreprises qui sont comptabilisées selon la méthode de la consolidation proportionnelle dans l'information sectorielle.

Les prix des transferts entre secteurs sont déterminés sur la base du principe «at arm's length».

Les résultats des secteurs opérationnels sont suivis par le management jusqu'au résultat net étant donné que ces secteurs correspondent presque entièrement à des entités juridiques.

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

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

2014	en milliers d'euros	Médias Imprimés	Médias Audio-visuels	Eliminations entre secteurs	Total combiné	Impact IFRS 11	Total consolidé
<b>Résultat des activités abandonnées</b>		<b>-155.237</b>			<b>-155.237</b>	<b>0</b>	<b>-155.237</b>
Attribuable aux							
Intérêts minoritaires		-50			-50	0	-50
<b>Actionnaires de Roularta Media Group</b>		<b>-157.518</b>	<b>15.041</b>		<b>-142.477</b>	<b>0</b>	<b>-142.477</b>
<b>Actifs</b>		<b>545.908</b>	<b>166.778</b>	<b>-114.471</b>	<b>598.215</b>	<b>-65.061</b>	<b>533.154</b>
- dont valeur comptable des participations mises en équivalence		1.428	0		1.428	115.271	116.699
- dont total des coûts encourus pour l'acquisition d'immobilisations (in)corporelles		10.428	6.050		16.478	-9.045	7.433
<b>Passifs</b>		<b>432.426</b>	<b>72.912</b>	<b>-52.876</b>	<b>452.462</b>	<b>-65.060</b>	<b>387.402</b>
<b>Les ventes à des clients externes comprennent :</b>							
Publicité		149.774	126.320		276.094	-125.976	150.118
Abonnements et ventes au numéro		86.735	0		86.735	-21.134	65.601
Autres services et biens		82.458	31.624		114.082	-30.232	83.850

2014	en milliers d'euros	Médias Imprimés	Médias Audio-visuels	Eliminations entre secteurs	Total combiné	Impact IFRS 11	Total consolidé
Chiffre d'affaires sectoriel		319.491	158.712	-1.292	476.911	-177.342	299.569
Ventes à des clients externes		318.967	157.944		476.911	-177.342	299.569
Ventes provenant de transactions avec d'autres secteurs		524	768	-1.292	0	0	0
Amortissements sur immobilisations (in)corporelles		-9.252	-4.451		-13.703	4.910	-8.793
Dépréciations sur stocks et sur créances et provisions		-130	-666		-796	1.360	564
Quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises		-649			-649	18.666	18.017
<b>Résultat opérationnel (EBIT)</b>		<b>8.612</b>	<b>23.900</b>		<b>32.512</b>	<b>-10.582</b>	<b>21.930</b>
Produits financiers		1.420	101	-380	1.141	-36	1.105
Charges financières		-7.858	-382	380	-7.860	27	-7.833
Impôts sur le résultat		-4.505	-8.578		-13.083	10.591	-2.492
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>-2.331</b>	<b>15.041</b>		<b>12.710</b>	<b>0</b>	<b>12.710</b>

## II. Informations géographiques

Les informations géographiques ont été ventilées sur la base de deux marchés géographiques sur lesquels RMG est actif : la Belgique et les autres pays (à savoir les Pays-Bas, 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.

2015 - activités poursuivies	en milliers d'euros	Belgique	Autres pays	Total consolidé
Chiffre d'affaires sectoriel		287.496	2.730	290.226
Actifs non courants (*)		141.091	2.097	143.188
2014 - activités poursuivies	en milliers d'euros	Belgique	Autres pays	Total consolidé
Chiffre d'affaires sectoriel		295.947	3.622	299.569
Actifs non courants (*)		146.315	2.242	148.557

(\*) Les actifs non courants : autres que les instruments financiers, les actifs d'impôts différés, les actifs relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi et les droits afférents aux contrats d'assurance.

## III. Informations relatives aux principaux clients

Vu la diversité des activités du Groupe et celle de son portefeuille clients, le Groupe n'a réalisé avec aucun client externe des revenus de transactions représentant au moins 10 pour cent de ses revenus. Pour la même raison, il n'y a aucune concentration des ventes à certains clients ou groupe de clients.

**ANNEXE 3 - CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS POURSUIVIES**

Le chiffre d'affaires du Groupe comprend :

Chiffre d'affaires	en milliers d'euros	2015	2014
Publicité		148.213	150.118
Abonnements et ventes au numéro		65.973	65.601
Imprimés pour des tiers		49.899	54.681
Extensions de ligne & autres services et biens		26.142	29.169
<b>Chiffre d'affaires total</b>		<b>290.227</b>	<b>299.569</b>

Le produit d'opérations d'échange s'élève à 18.367 k€ (2014 : 19.683 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	2015	2014
Publicité		148.178	150.118
Abonnements et ventes au numéro		65.782	65.601
Imprimés pour des tiers		49.899	54.681
Extensions de ligne & autres services et biens		26.141	29.169
<b>Chiffre d'affaires corrigé</b>		<b>290.000</b>	<b>299.569</b>
Modifications du Groupe		227	0
<b>Chiffre d'affaires consolidé</b>		<b>290.227</b>	<b>299.569</b>

Le chiffre d'affaires consolidé de 2015 se stabilise (légère baisse de 3,1%, de 300 à 290 millions d'euros). Ceci, grâce aux belles performances de Canal Z/Kanaal Z (+34,9%) et des revenus publicitaires générés par l'Internet (+13,1%), en plus de la vente d'abonnements (+2,9%). On observe un léger repli des revenus publicitaires des médias locaux (-3,2%).

**ANNEXE 4 - SERVICES ET BIENS DIVERS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES**

Les services et biens divers du Groupe comprennent :

	en milliers d'euros	2015	2014
Charges de transport et de distribution		-17.645	-18.253
Charges de marketing et de promotion		-23.139	-23.809
Commissions		-4.498	-4.524
Honoraires		-27.413	-26.763
Location simple		-12.181	-13.737
Energie		-2.443	-2.498
Sous-traitants et livraisons diverses		-11.179	-11.457
Rémunération administrateurs		-463	-465
Intérimaires		-1.960	-1.787
Frais de déplacement et d'accueil		-1.150	-1.124
Assurances		-241	-342
Autres services et biens divers		-568	-576
<b>Total services et biens divers</b>		<b>-102.880</b>	<b>-105.335</b>

Les commissions concernent des prestations (commissions ventes au numéro et commissions abonnements) et des droits d'auteur facturés par des tiers.

Les honoraires comprennent les honoraires de rédaction et de photographie et les honoraires généraux.

La section sous-traitants et livraisons diverses comprend principalement les coûts de maintenance et de réparation, la télécommunication et les coûts de carburant.

Les services et biens divers ont diminué de 2.455 k€, soit 2,3%, par rapport à l'an dernier. La baisse la plus marquante au sein des services et biens divers concerne la location simple.

**ANNEXE 5 - FRAIS DE PERSONNEL DES ACTIVITÉS POURSUIVIES**

	en milliers d'euros	2015	2014
Salaires et appointements		-62.545	-63.688
Cotisations de sécurité sociale		-22.323	-23.068
Transactions dont le paiement est fondé sur des actions		-16	438
Charges au titre d'avantages postérieurs à l'emploi		-3.121	-3.135
Autres frais de personnel		-3.834	-3.659
<b>Total frais de personnel</b>		<b>-91.839</b>	<b>-93.112</b>

En 2015, les charges au titre d'avantages postérieurs à l'emploi comprennent des charges relatives aux régimes à cotisations définies de 2.926 k€ (2014 : 2.939 k€).

Emploi en équivalents temps plein	2015	2014
Nombre moyen de travailleurs	1.374	1.415
Nombre de travailleurs à la fin de l'exercice	1.364	1.392

La poursuite de la restructuration au sein de l'entreprise a entraîné une diminution du nombre d'équivalents temps plein.

## ANNEXE 6 - DÉPRÉCIATIONS SUR STOCKS ET SUR CRÉANCES DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

	en milliers d'euros	2015	2014
Dépréciation sur stocks		-168	
Reprise de dépréciation sur stocks			18
Dépréciation sur créances commerciales		-4.146	-4.547
Reprise de dépréciation sur créances commerciales		4.594	5.093
Reprise de dépréciation sur prêts		634	0
<b>Total dépréciations sur stocks et sur créances</b>		<b>914</b>	<b>564</b>

En 2015, il y avait une reprise nette de dépréciations sur créances commerciales de 448 k€ (2014: 546 k€). En outre, la dépréciation sur le prêt Himalaya a été reprise (634 k€).

## ANNEXE 7 - AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

	en milliers d'euros	2015	2014
Subsides d'exploitation		4.217	3.277
Plus-values sur réalisation d'immobilisations (in)corporelles		693	112
Subsides en capital		0	22
Ecart de conversion		48	3
Escomptes de paiement et produits financiers divers		418	212
Règlements divers		357	394
Dividendes		3	90
Plus-values sur réalisation d'autres créances		15	172
Autres produits d'exploitation		551	3.429
<b>Total autres produits d'exploitation</b>		<b>6.302</b>	<b>7.711</b>
Impôts autres que les impôts sur le résultat		-2.626	-2.689
Moins-values sur réalisation d'immobilisations (in)corporelles		-9	-2
Pertes sur clients		-501	-794
Moins-values et pertes sur placements de trésorerie (tax shelter)		0	-904
(Reprise de) dépréciation / (dépréciation) des autres créances (courantes)		287	
Part dans l'association en participation			-926
Ecart de conversion		-42	-7
Différences de paiement, frais bancaires		-721	-599
Autres charges d'exploitation		-9.042	-1.253
<b>Total autres charges d'exploitation</b>		<b>-12.654</b>	<b>-7.174</b>

Les autres produits d'exploitation comprennent principalement les subventions d'exploitation reçues par Roularta Media Group. La section «autres produits d'exploitation» comprend en 2015 et en 2014 la refacturation des coûts engagés.

Pour les autres charges d'exploitation, les plus fortes hausses se trouvent dans la section «autres charges d'exploitation», qui augmente principalement à cause du litige Kempenland (6,7 M€) et la location d'une presse d'impression mise hors service (1,4 M€), pour lesquelles des provisions avaient déjà été constituées. Voir l'évolution des provisions.

Le coût de la part dans l'association en participation a été abandonné à cause de l'arrêt de l'association en participation.

## ANNEXE 8 - FRAIS DE RESTRUCTURATION ET AUTRES RÉSULTATS UNIQUES DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

### I. Frais de restructuration

	en milliers d'euros	2015	2014
Indemnités de licenciement		-3.535	-2.777
<b>Frais de restructuration : frais</b>		<b>-3.535</b>	<b>-2.777</b>
Provision pour frais de restructuration		-158	50
<b>Frais de restructuration : provisions</b>		<b>-158</b>	<b>50</b>
<b>Total frais de restructuration</b>		<b>-3.693</b>	<b>-2.727</b>

Les indemnités de licenciement sont relatives aux sociétés belges du Groupe. Aucune nouvelle restructuration importante n'a été mise en œuvre en 2015 et en 2014.

### II. Autres résultats uniques

	en milliers d'euros	2015	2014
Autres frais uniques - Kempenland		-6.706	
Autres frais uniques		-1.429	-467
Autres frais uniques - entreprises associées et coentreprises		-2.518	-1.226
Autres provisions - Kempenland		6.941	
Autres provisions		1.192	-4.211
Amortissements et réductions de valeur non récurrents		634	-861
Réductions de valeur exceptionnelles		-2.218	
Autres			-198
Intérêts de retard		-63	
Impôts différés uniques		47.825	
Impôts (différés) relatifs aux frais de restructuration et autres frais uniques		1.816	2.965
<b>Total des résultats uniques</b>		<b>45.474</b>	<b>-3.998</b>

Roularta Media Group SA a reconnu des latences fiscales à concurrence de 47,8 M€, calculées sur la base des résultats fiscaux attendus pour les cinq prochaines années (voir Annexes 10 et 20).

Le montant auquel Roularta Media Group a été condamné concernant le dossier du litige opposant le Groupe à Kempenland, a été payé fin décembre 2015 à la partie adverse (pour lequel des provisions avaient déjà été constituées). Voir Annexes 25 et 26.

En 2015, une réduction de valeur exceptionnelle de 2,2 M€ a été exprimée, principalement sur les titres (voir Annexe 15).

## ANNEXE 9 - CHARGES FINANCIÈRES NETTES DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

	en milliers d'euros	2015	2014
Produits d'intérêt		1.015	547
Produits des instruments de couverture qui ne font pas partie d'une relation de comptabilité de couverture		293	558
<b>Produits financiers</b>		<b>1.308</b>	<b>1.105</b>
Charges d'intérêt		-6.749	-7.833
<b>Charges financières</b>		<b>-6.749</b>	<b>-7.833</b>
<b>Total charges financières nettes</b>		<b>-5.441</b>	<b>-6.728</b>

L'augmentation des produits financiers est principalement attribuable à l'intérêt sur la créance relatif à la vente des activités françaises.

La baisse des charges d'intérêt s'explique principalement par la baisse des dettes financières.

Le détail des instruments de couverture se trouve dans l'Annexe 32.

## ANNEXE 10 - IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

### I. Impôts sur le résultat - courants et différés

	en milliers d'euros	2015	2014
<b>A. Impôts courants</b>			
Impôts sur le résultat de l'exercice		-109	-1.478
Ajustements aux impôts exigibles des exercices antérieurs		-15	1
<b>Total impôts courants</b>		<b>-124</b>	<b>-1.477</b>
<b>B. Impôts différés</b>			
Afférents à la naissance et à l'extinction des différences temporelles		100.369	-953
Afférents à la reprise de l'irrecouvrabilité (+) ou l'irrecouvrabilité (-) d'actifs d'impôts différés		-54.156	-62
<b>Total impôts différés</b>		<b>46.213</b>	<b>-1.015</b>
<b>Total impôts courants et différés</b>		<b>46.089</b>	<b>-2.492</b>

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

	en milliers d'euros	2015	2014
Résultat avant impôts		25.922	15.202
Quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises		19.053	18.017
Résultat avant impôts, quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises non incluse		6.869	-2.815
Taux d'impôt réglementaire		33,99%	33,99%
<b>Impôts sur base du taux d'impôt réglementaire</b>		<b>-2.335</b>	<b>957</b>

en milliers d'euros	2015	2014
Ajustements aux impôts exigibles des exercices antérieurs (+/-)	-15	0
Effet fiscal des charges non déductibles (-)	-1.204	-808
Effet fiscal des produits non imposables (+)	103.902	1.625
Effet fiscal de déduction pour investissement et déduction pour capital à risque		658
Effet fiscal de non comptabiliser des actifs d'impôts différés sur pertes fiscales de l'exercice (-)	-55.304	-4.901
Effet fiscal de l'usage et de la reprise d'actifs d'impôts différés comptabilisés précédemment	-31	0
Effet fiscal de la comptabilisation des impôts différés sur pertes fiscales non comptabilisées précédemment	245	56
Effet fiscal du taux d'impôt dans d'autres territoires	33	30
Autre augmentation / diminution (+/-)	798	-109
<b>Impôts sur base du taux d'impôt effectif</b>	<b>46.089</b>	<b>-2.492</b>
Résultat avant impôts	25.922	15.202
Quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises	19.053	18.017
Résultat avant impôts, quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises non incluse	6.869	-2.815
Taux d'impôt effectif	-670,97%	-88,53%
<b>Impôts sur base du taux d'impôt effectif</b>	<b>46.089</b>	<b>-2.492</b>

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

### III. Impôts incorporés dans les fonds propres

Impôts différés concernant les produits et charges incorporés dans les fonds propres :	en milliers d'euros	2015	2014
Frais d'émission et d'augmentation du capital		0	0
		<b>0</b>	<b>0</b>

### 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	2015	2014
Avantages du personnel non courants - écarts actuariels		-76	330
		<b>-76</b>	<b>330</b>

## ANNEXE 11 - ACTIVITÉS ABANDONNÉES

Fin décembre 2014, le conseil d'administration a décidé de procéder à court terme à la cession des activités françaises déficitaires. Ceci a conduit le 11 février 2015 à une intention de vente des activités françaises du Groupe avec le groupe de Monsieur Patrick Drahi et associés. La vente des activités françaises à Altice Media Group ayant obtenu le feu vert des autorités françaises de la concurrence, elle a pu être finalisée le 9 juin 2015.

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

Suite à l'intention de vente (fin décembre 2014), tous les actifs, passifs et résultats des sociétés concernées étaient comptabilisés à fin 2014 en tant qu'« actifs ou engagements détenus en vue de la vente » ou en tant que « résultat d'activités abandonnées » et étaient donc considérés comme discontinus (voir IFRS 5 *Activités abandonnées*).

L'ajustement à la juste valeur avait été calculé sur la base du prix de vente convenu le 11 février 2015 et en tenant compte d'un certain nombre d'autres paramètres, tels que le financement du fonds de roulement jusqu'à la date effective de la vente, car ils représentaient Roularta Media Group.

L'impact total de l'intention de vente avait été exprimé comme une diminution de valeur de 146,0 M€, entièrement affectée aux actifs incorporels (215,0 M€) et aux impôts différés afférents (69,0 M€).

Les résultats d'exploitation français en 2014 étaient négatifs (-9,2 M€), malgré la restructuration mise en œuvre en 2013/2014. Les recettes publicitaires en baisse et la baisse du nombre de lecteurs en étaient responsables.

La réduction de valeur de 146,0 M€, augmentée des résultats opérationnels français de 2014, affichait un « résultat d'activités abandonnées » de -155,2 M€.

Résultat des activités abandonnées pour l'exercice	en milliers d'euros	2015	2014
Produits		79.707	193.870
Autres profits		13	272
		<b>79.720</b>	<b>194.142</b>
Charges d'exploitation et autres charges		-82.933	-203.086
<b>Résultat opérationnel après charges financières nettes</b>		<b>-3.213</b>	<b>-8.944</b>
Charge d'impôt sur le résultat attribuable		0	-84
		<b>-3.213</b>	<b>-9.028</b>
Perte découlant de la réévaluation à la juste valeur (diminuée des coûts de vente) des activités abandonnées			-215.616
Reprise d'impôts différés sur les actifs incorporels			69.376
Résultat net des activités abandonnées pour l'exercice (attribuable aux intérêts minoritaires)		38	31
		<b>38</b>	<b>-146.209</b>
Résultat de la vente des activités françaises		-4.595	
<b>Résultat net des activités abandonnées pour l'exercice (attribuable aux propriétaires de la Société)</b>		<b>-7.770</b>	<b>-155.237</b>

Flux de trésorerie liés aux activités abandonnées	en milliers d'euros	2015	2014
Entrées nettes de trésorerie provenant des activités d'exploitation		2.689	2.504
Entrées nettes de trésorerie provenant des activités d'investissement		-1.001	-2.005
Entrées nettes de trésorerie provenant des activités de financement		-436	-81
<b>Entrées nettes de trésorerie</b>		<b>1.252</b>	<b>418</b>

Les activités françaises ont été reclassées et enregistrées comme des actifs destinés à la vente au 31 décembre 2014 (voir Annexe 12). A fin 2015, ces activités françaises étaient vendues.

## ANNEXE 12 - ACTIFS CLASSÉS COMME DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE

Comme indiqué dans l'Annexe 11 *Activités abandonnées*, le Groupe entendait se séparer de ses activités en France fin 2014. En conséquence, tous les actifs et passifs liés à ces activités ont été reclassés dans les actifs classés comme détenus en vue de la vente et passifs liés à des actifs classés comme détenus en vue de la vente au 31 décembre 2014. En 2015, la vente de ces activités françaises a été finalisée.

Actifs et passifs classés comme détenus en vue de la vente	en milliers d'euros	2014
Actifs liés aux activités françaises du Groupe		151.933
Passifs liés à des actifs détenus en vue de la vente		-97.022
		<b>54.911</b>

Les principales catégories des actifs et passifs liés aux activités françaises du Groupe au 31 décembre 2014 peuvent être détaillées comme suit :

	en milliers d'euros	2014
Immobilisations incorporelles		90.061
Immobilisations corporelles		1.303
Participations disponibles à la vente, prêts, cautions		3.529
Clients et autres créances - court terme		1.971
Stocks		2.038
Clients et autres créances - long terme		46.168
Trésorerie et équivalents de trésorerie		1.760
Charges à reporter et produits acquis		5.103
<b>Actifs classés comme détenus en vue de la vente</b>		<b>151.933</b>

	en milliers d'euros	2014
Provisions		-14.839
Autres dettes - long terme		-116
Dettes financières		-1.001
Dettes commerciales et acomptes reçus		-59.338
Salaires		-15.779
Autres dettes - court terme		-5.949
<b>Passifs directement liés à des actifs classés comme détenus en vue de la vente</b>		<b>-97.022</b>
<b>Actif net des activités françaises</b>		<b>54.911</b>

## ANNEXE 13 - RÉSULTAT PAR ACTION

	2015	2014
<b>I. Mouvements dans le nombre d'actions (actions ordinaires)</b>		
Nombre d'actions, solde d'ouverture	13.141.123	13.141.123
Nombre d'actions émises au cours de l'exercice	0	0
<b>Nombre d'actions, solde de clôture</b>	<b>13.141.123</b>	<b>13.141.123</b>
- actions émises, entièrement libérées	13.141.123	13.141.123
<b>II. Autres informations</b>		
Nombre d'actions détenues par l'entreprise ou par des parties liées	641.150	657.850
Nombre d'actions réservées pour émission dans le cadre de plans d'options sur actions	569.800	490.800
<b>III. Calcul du résultat par action</b>		
<b>1. Nombre d'actions</b>		
1.1. Nombre moyen pondéré d'actions, de base	12.486.031	12.483.273
1.2. Ajustements afin de calculer le nombre moyen pondéré d'actions, dilué	31.269	0
<i>Plans d'options sur actions</i>	31.269	0
1.3. Nombre moyen pondéré d'actions, dilué	12.517.300	12.483.273

### 2. Calcul

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

$$\frac{\text{Résultat de l'exercice disponible pour les actionnaires ordinaires}}{\text{Nombre moyen pondéré d'actions, de base}} = \frac{64.368 \text{ k€}}{12.486.031} = 5,16$$

$$\frac{\text{Résultat de l'exercice disponible pour les actionnaires ordinaires}}{\text{Nombre moyen pondéré d'actions, dilué}} = \frac{64.368 \text{ k€}}{12.517.300} = 5,14$$

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

$$\frac{\text{Résultat de l'exercice des activités poursuivies disponible pour les actionnaires ordinaires}}{\text{Nombre moyen pondéré d'actions, de base}} = \frac{72.138 \text{ k€}}{12.486.031} = 5,78$$

$$\frac{\text{Résultat de l'exercice des activités poursuivies disponible pour les actionnaires ordinaires}}{\text{Nombre moyen pondéré d'actions, dilué}} = \frac{72.138 \text{ k€}}{12.517.300} = 5,76$$

**ANNEXE 14 - DIVIDENDES**

	2015	2014
Montant des dividendes attribués après la date de clôture mais avant l'approbation des états financiers, en milliers d'euros	6.253	0
Dividende brut par action en euros	0,50	0
Nombre d'actions donnant droit à un dividende au 31/12	13.141.123	13.141.123
Nombre d'actions propres au 31/12	-641.150	-657.850
Variation d'actions propres 2016 (avant l'assemblée générale)	5.275	
	<b>12.505.248</b>	<b>12.483.273</b>

**ANNEXE 15 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET GOODWILL**

2015	en milliers d'euros	Développement	Titres	Logiciels	Concessions, droits de propriété et droits similaires	Total immobilisations incorporelles	Goodwill (*)
<b>AU COÛT</b>							
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>		<b>0</b>	<b>84.881</b>	<b>26.333</b>	<b>19.894</b>	<b>131.108</b>	<b>1.002</b>
Variations de l'exercice							
- Acquisitions				2.891	9	2.900	
- Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises			138	43	971	1.152	681
- Ventes et cessions (-)			-2.683	-301		-2.984	-681
- Autres variations				131	-4.000	-3.869	
<b>Au terme de l'exercice</b>		<b>0</b>	<b>82.336</b>	<b>29.097</b>	<b>16.874</b>	<b>128.307</b>	<b>1.002</b>
<b>AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES</b>							
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>		<b>0</b>	<b>12.917</b>	<b>21.054</b>	<b>9.508</b>	<b>43.479</b>	<b>997</b>
Variations de l'exercice							
- Amortissements				2.744	1.179	3.923	
- Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises				43		43	
- Réductions de valeur exceptionnelles comptabilisées / reprises dans le compte de résultats			1.536			1.536	681
- Annulations à la suite de ventes et cessions (-)			-2.664	-249		-2.913	-681
- Autres variations				81	-4.000	-3.919	
<b>Au terme de l'exercice</b>		<b>0</b>	<b>11.789</b>	<b>23.673</b>	<b>6.687</b>	<b>42.149</b>	<b>997</b>
<b>Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>		<b>0</b>	<b>70.547</b>	<b>5.424</b>	<b>10.187</b>	<b>86.158</b>	<b>5</b>

2014	en milliers d'euros	Développement	Titres	Logiciels	Concessions, droits de propriété et droits similaires	Total immobilisations incorporelles	Goodwill (*)
<b>AU COÛT</b>							
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>		<b>46</b>	<b>413.878</b>	<b>33.802</b>	<b>25.022</b>	<b>472.748</b>	<b>5</b>
Variations de l'exercice							
- Acquisitions			15	4.203		4.218	
- Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises			7.258	69	1.312	8.639	997
- Ventes et cessions (-)				-80		-80	
- Actifs reclassés comme détenus en vue de la vente (-)			-335.815	-11.707	-6.470	-353.992	
- Autres variations		-46	-455	46	30	-425	
<b>Au terme de l'exercice</b>		<b>0</b>	<b>84.881</b>	<b>26.333</b>	<b>19.894</b>	<b>131.108</b>	<b>1.002</b>
<b>AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES</b>							
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>		<b>17</b>	<b>42.716</b>	<b>27.933</b>	<b>9.840</b>	<b>80.506</b>	<b>0</b>
Variations de l'exercice							
- Amortissements			-74	3.224	1.416	4.566	
- Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises			7.258			7.258	997
- Réductions de valeur exceptionnelles comptabilisées / reprises dans le compte de résultats			215.615			215.615	
- Annulations à la suite de ventes et cessions (-)				-79		-79	
- Actifs reclassés comme détenus en vue de la vente (-)			-252.143	-10.041	-1.748	-263.932	
- Autres variations		-17	-455	17		-455	
<b>Au terme de l'exercice</b>		<b>0</b>	<b>12.917</b>	<b>21.054</b>	<b>9.508</b>	<b>43.479</b>	<b>997</b>
<b>Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>		<b>0</b>	<b>71.964</b>	<b>5.279</b>	<b>10.386</b>	<b>87.629</b>	<b>5</b>

(\*) Ajusté au coût et aux dépréciations au 31 décembre 2013 pour l'élimination du goodwill d'un montant de 30.314 k€.

Les immobilisations incorporelles se composent de développement, des titres, des logiciels, des concessions, des droits de propriété et des droits similaires.

Le développement, les logiciels, les concessions, les droits de propriété et droits similaires à durée de vie déterminée sont amortis sur la base de leur durée d'utilisation attendue au sein du Groupe. Sur l'ensemble des droits de propriété, la valeur comptable des droits de propriété à durée de vie indéterminée est de 6.173 k€.

Les titres et le goodwill affichent une durée d'utilité indéterminée. Les divers titres et marques du Groupe possèdent une grande notoriété et contribuent directement au cash-flow du Groupe.

Sur une base semestrielle, il est vérifié si les immobilisations incorporelles et le goodwill possèdent toujours une durée de vie indéterminée. S'il se produit des modifications par lesquelles un actif acquiert une durée de vie limitée, il est procédé à partir de ce moment à son amortissement sur sa durée de vie résiduelle.

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 un groupe identifiable d'actifs affichant le même profil de risque, générant une entrée de trésorerie et étant en grande partie indépendant de l'entrée de trésorerie d'autres groupes d'actifs. Il est tenu compte à cet égard des circonstances de marché très changeantes où les divers canaux et produits médias interfèrent fortement les uns avec les autres. La définition des unités génératrices de trésorerie est basée sur les principales entrées de trésorerie.

Valeur comptable des immobilisations incorporelles et du goodwill à durée de vie indéterminée :

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

(\*) Composées de 70.548 k€ de titres et 6.173 k€ de droits de propriété.

2014 - Unité génératrice de trésorerie	en milliers d'euros	Immobilisations incorporelles (*)	Goodwill	Total
News Belgique		43.153	0	43.153
Lifestyle Belgique		3.938	0	3.938
Business Belgique		16.223	0	16.223
Free Press Belgique		12.616	0	12.616
Free Press autres pays		2.207	0	2.207
Entertainment Belgique		0	5	5
		<b>78.137</b>	<b>5</b>	<b>78.142</b>

(\*) Composées de 71.964 k€ de titres et 6.173 k€ de droits de propriété.

Outre les immobilisations incorporelles actées et exprimées, Roularta Media Group possède aussi des titres non exprimés et de propre développement : Knack, Knack Weekend, Knack Focus, Le Vif Weekend, Focus Vif, Sport/Voetbalmagazine, Sport/Foot Magazine, Trends-Tendances, Trends Style, Nest, Télépro, Plus Magazine, De Streekkrant, De Zondag, Steps, Krant van West-Vlaanderen, De Weekbode, De Zeewacht, Kortrijks Handelsblad... D'autres marques commerciales générées à l'interne sont Media Club, Vlan.be, Kanaal Z/ Canal Z...

#### Test particulier de diminution de valeur

Le Groupe teste chaque année les valeurs des immobilisations incorporelles et du goodwill à durée de vie indéterminée sur leur dépréciation. Ce test est effectué plus fréquemment s'il existe des indications que ces valeurs peuvent avoir diminué entre-temps. Ce test est effectué sur la valeur recouvrable de chaque UGT. A ce niveau, la valeur comptable est comparée à la valeur recouvrable (à savoir la valeur la plus élevée de la juste valeur diminuée des coûts de la vente ou la valeur d'utilité).

Le Groupe a calculé la valeur recouvrable de chaque UGT sur la base de sa valeur d'utilité ou « Value in Use ». Elle recourt à cet effet au modèle des « Discounted Cash Flows ». Les flux de trésorerie futurs considérés pour la détermination de la valeur d'utilité sont basés sur les business plans sur une période de 5 ans, lesquels plans sont approuvés par le conseil d'administration. Ces plans sont basés sur des données historiques et sur des prévisions de marché.

Dans les business plans qui constituent la base des tests de dépréciation, le management a repris les suppositions de base suivantes :

- Les prévisions de cash-flow et suppositions évoquées ci-dessous sont basées sur les business plans stratégiques approuvés par le management et le conseil d'administration et elles sont en ligne avec l'actuelle structure opérationnelle et avec les attentes à l'égard de l'évolution à long terme du paysage médiatique actuel.
- Au sein des suppositions de base, le rendement, la politique de réductions, les pourcentages de croissance à long terme ainsi que la position sur le marché constituent autant d'éléments importants.
- Les suppositions en termes de position sur le marché, de rendement et de pourcentages de croissance sont basées d'une part sur les expériences antérieures et de l'autre sur des évaluations par le management opérationnel et de Groupe, reliées aux circonstances de marché économiques générales et à l'environnement concurrentiel de chaque UGT, ainsi que sur les impacts d'améliorations constantes de l'efficacité.
- Tous les six mois, les suppositions sont confrontées à la réalité. Les chiffres réalisés sont alors comparés aux prévisions faites dans le passé. Au besoin, des adaptations sont apportées aux nouveaux business plans.
- Les prévisions combinent croissance du chiffre d'affaires par une poursuite de la diversification, croissance du chiffre d'affaires par des augmentations de prix reflétant l'inflation, éléments de maîtrise des coûts et restructurations susceptibles d'engendrer des efficacités complémentaires.
- Le management part aussi du principe qu'il ne se produira pas de baisse substantielle de son marché des lecteurs au cours des prochaines années ou, si tel devait malgré tout être le cas, que cette baisse serait compensée au niveau du rendement par l'accroissement des revenus des nouveaux médias.
- L'important coût du papier ne sera influencé au cours des prochaines années que par l'inflation. Dans l'année, les fluctuations de ce prix sont couvertes par des contrats à terme.

La valeur résiduelle est déterminée sur la base d'une formule de perpétuité basée sur un taux de croissance à long terme de 2% (2014 : 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% (2014 : 7,24%). Vu la situation spécifique du Groupe et vu son taux d'endettement et la responsabilité limitée de sociétés similaires du secteur des médias, le conseil d'administration a décidé d'utiliser comme référence le taux d'endettement dans le calcul du taux d'escompte. Le conseil d'administration considère que le taux d'escompte retenu est pertinent pour les tests de dépréciation d'actifs. Ce facteur d'escompte est basé sur un modèle CMPC où la prime de risque et le coefficient d'endettement sont basés sur le profil de risque de Roularta Media Group en tant qu'ensemble et sur un groupe d'entreprises comparables.

Etant donné que les marchés locaux sur lesquels Roularta Media Group est actif présentent un profil de croissance et de risque similaire, le management de RMG a estimé que les mêmes hypothèses (taux de croissance et CMPC) peuvent être appliquées à toutes les UGT. Le taux de croissance à long terme a également été confronté à plusieurs sources extérieures et reflète les attentes au sein du monde médiatique.

### Sensibilité du test

Les cash-flows réalisés pourraient s'écarter des cash-flows prévus dans les business plans stratégiques en cas de modification des suppositions de base importantes. Les modifications des suppositions de base raisonnablement potentielles énoncées ci-dessous ont été testées, bien que leur probabilité soit jugée très faible :

- Le management estime qu'à court terme, il n'y a pas lieu, raisonnablement, d'attendre des modifications importantes dans le profil de risque ni du marché ni de l'entreprise, ni dans le prix de revient des fonds propres et des fonds de tiers. Cependant, le management a procédé à une analyse de sensibilité du CMPC utilisé en cas de business plans et de taux de croissance à long terme moyen inchangés. Il apparaît qu'en cas de changement du CMPC de 2%, il pourrait se produire une réduction de valeur d'environ 0,8 M€.
- 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 une réduction de valeur d'environ 0,6 M€.
- Si la croissance au sein du marché par l'amélioration attendue du climat économique devait ne pas se réaliser dans les cinq ans, et compte tenu d'activités égales chez Roularta Media Group et sans améliorations de l'efficacité, l'impact sur les tests effectués pourrait en être considérable. A cet égard, une analyse de sensibilité a été effectuée où pour un CMPC et 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 reconnaître une réduction de valeur d'environ 0,6 M€.
- Une combinaison simultanée des trois suppositions ci-dessus n'est pas jugée probable. Le management a procédé à une analyse de sensibilité de l'effet combiné d'une modification simultanée des trois suppositions corrélées suivantes : une hausse du CMPC de 1%, une baisse 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, une réduction de valeur d'environ 0,8 M€.

### Réductions de valeur actées

Sur la base de ce calcul, des réductions de valeur exceptionnelles (1.416 k€) ont été exprimées sur titres de l'UGT Lifestyle Belgique et Free Press autres pays. En 2014, aucune réduction de valeur exceptionnelle n'a été exprimée sur les immobilisations incorporelles.

En ce qui concerne le goodwill, sur la base de ce calcul, aucune réduction de valeur exceptionnelle n'a été exprimée en 2015 et 2014.

Le goodwill de Himalaya est vendu, ce qui a donné lieu à une réduction de valeur exceptionnelle sur titres (120 k€) et sur goodwill (681 k€).

## ANNEXE 16 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES

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

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

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

2014	en milliers d'euros	Terrains et constructions	Installations, machines et outillage	Mobilier et matériel roulant	Location-financement et droits similaires	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<b>AU COÛT</b>								
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>		<b>90.479</b>	<b>19.797</b>	<b>17.256</b>	<b>51</b>	<b>4.441</b>	<b>0</b>	<b>132.024</b>
Variations de l'exercice								
- Acquisitions		526	1.812	805		72		3.215
- Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises				34				34
- Ventes et cessions (-)			-2	-643		-238		-883
- Transferts d'une rubrique à une autre				18	-18			0
- Actifs reclassés comme détenus en vue de la vente (-)				-7.810		-4.129		-11.939
<b>Au terme de l'exercice</b>		<b>91.005</b>	<b>21.607</b>	<b>9.660</b>	<b>33</b>	<b>146</b>	<b>0</b>	<b>122.451</b>
<b>AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES</b>								
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>		<b>32.256</b>	<b>16.490</b>	<b>14.418</b>	<b>32</b>	<b>3.512</b>	<b>0</b>	<b>66.708</b>
Variations de l'exercice								
- Amortissements		3.614	1.091	1.074	6	354		6.139
- Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises				17				17
- Annulations à la suite de ventes et cessions (-)			-1	-464		-214		-679
- Transferts d'une rubrique à une autre				-17	-16	13		-20
- Actifs reclassés comme détenus en vue de la vente (-)				-7.040		-3.597		-10.637
<b>Au terme de l'exercice</b>		<b>35.870</b>	<b>17.580</b>	<b>7.988</b>	<b>22</b>	<b>68</b>	<b>0</b>	<b>61.528</b>
<b>Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>		<b>55.135</b>	<b>4.027</b>	<b>1.672</b>	<b>11</b>	<b>78</b>	<b>0</b>	<b>60.923</b>

<b>Actifs donnés en nantissement de dettes</b>	en milliers d'euros
Montant des terrains et constructions donnés en nantissement de dettes (y compris les hypothèques)	17.115
Immobilisations corporelles en location-financement restant en propriété du bailleur	11

La catégorie « location-financement et droits similaires » comprend du matériel roulant de 11 k€ (plusieurs sociétés du Groupe).

## ANNEXE 17 - PARTICIPATION DANS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES

### I. Aperçu des coentreprises significatives

Le tableau ci-dessous présente le détail de chacune des coentreprises qui ont un impact significatif sur la position financière et les résultats du Groupe à la fin de la période de présentation de l'information financière :

Dénomination de la coentreprise	Activité principale	Siège social	Pourcentage de participation et des droits de vote détenus par le Groupe	
			2015	2014
Groupe Mediaalaan	Médias Audiovisuels	Vilvoorde, Belgique	50,00%	50,00%
Groupe Bayard	Médias Imprimés	Augsburg, Allemagne	50,00%	50,00%

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

Le tableau ci-dessous présente une synthèse de l'information financière de chacune des coentreprises significatives du Groupe. Cette information provient des états financiers de la coentreprise préparés conformément aux normes IFRS.

### Synthèse de l'information financière

#### Groupe Mediaalaan

Le Groupe Mediaalaan comprend les entreprises Mediaalaan SA, JOEfm SA, TvBastards SA et Stievie SA.

Synthèse de l'information financière	en milliers d'euros	2015	2014
Actifs non courants		130.948	133.377
Actifs courants		212.904	182.011
- dont la trésorerie et équivalents de trésorerie		12.709	9.272
Passifs non courants		-34.274	-28.482
- dont la dette financière		0	0
Passifs courants		-103.179	-86.108
- dont la dette financière		-18	0
Chiffre d'affaires		307.301	299.867
Amortissements		-8.729	-9.192
Produits financiers		325	165
Charges financières		-11	-21
Impôts sur le résultat		-17.227	-19.383
Résultat net de l'exercice		35.602	34.219
Autres éléments du résultat global de l'exercice		0	0
Résultat global total de l'exercice		35.602	34.219
Dividendes reçus au cours de l'exercice		15.000	20.000

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

	en milliers d'euros	2015	2014
Actif net de l'entreprise associée		206.399	200.798
Pourcentage de la participation du Groupe dans le Groupe Medialaan		50,00%	50,00%
<b>Valeur comptable nette de la participation du Groupe dans le Groupe Medialaan</b>		<b>103.200</b>	<b>100.399</b>

Le Groupe Medialaan est actif dans le segment des Médias Audiovisuels. 2015 a été une très belle année pour Medialaan. Près de tous les compteurs se sont affichés en vert : les chiffres d'audience TV et radio, les chiffres d'affaires publicitaires, les pages, et les revenus issus de nouveaux modèles de visionnage et de l'innovation. En outre, ce fut une année particulièrement passionnante et riche au cours de laquelle Medialaan a poursuivi sa transformation d'un émetteur traditionnel à une entreprise média multiplate-forme qui développe une relation directe avec son utilisateur final. La reprise des activités mobiles (avec le fichier clients de Jim Mobile et Mobile Vikings) assurera la diversité des revenus et l'augmentation de l'échelle économique.

Medialaan a lancé une plate-forme de distribution pour ses émetteurs via Internet, Stieve FREE. Entre-temps, plus de 700.000 utilisateurs se sont déjà inscrits à la plate-forme de Medialaan, de laquelle Stieve FREE fait partie. Il s'agit d'un public en moyenne plus jeune que 35 ans, ce qui donne lieu à de nouveaux clips publicitaires (plus courts) de la part de nouveaux annonceurs et des publicités vidéo sur Internet via les programmes TV de Medialaan.

L'administration de l'Inspection Spéciale des Impôts a procédé en 2011 à la perception de la taxe sur les jeux et paris due selon elle pour 2009 et pour le premier trimestre 2010. Il s'agit de la période précédant l'entrée en vigueur des nouvelles circulaires fiscales. L'imposition chez Medialaan (1,0 M€) pour la taxe sur les jeux et paris due a été comptabilisée comme une dette au 31 décembre 2013. Un recours a été introduit à l'encontre de cette imposition. Le 12 septembre 2014, le tribunal de première instance de Louvain a jugé que dans le dossier concernant la taxe sur les jeux de hasard, Medialaan avait agi de bonne foi. L'imposition est dès lors maintenue mais Medialaan est intégralement déchargée des amendes. Medialaan a interjeté appel contre ce jugement. Parallèlement, Medialaan est impliquée dans une réclamation fiscale de l'ISI à l'encontre de l'un de ses sous-traitants concernant l'organisation de jeux téléphoniques au cours des exercices 2008, 2009 et 2010. En première instance, le sous-traitant a été condamné à payer 6,5 M€ à titre de taxe sur les jeux et paris. Ce jugement a fait l'objet d'un recours en appel et dans le cadre de celui-ci, Medialaan a été citée en jugement commun. Compte tenu de la protection contractuelle accordée par Medialaan à son sous-traitant, Medialaan a constitué en 2014 une provision de 2,6 M€. En décembre 2015, la cour d'appel a confirmé le jugement en première instance. Sur la base de l'arrêt de la cour d'appel, Medialaan a constitué une provision complémentaire de 3,9 M€, portant la provision à 6,5 M€.

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

### Groupe Bayard

Le Groupe Bayard comprend les entreprises suivantes : Bayard Media GMBH & CO KG, Bayard Media Verwaltungs GMBH, Senior Publications SA, Senior Publications Nederland BV, Senior Publications Deutschland GMBH & CO KG, Senior Publications Verwaltungs GMBH, Belgomedia SA, J.M. Sailer Verlag GMBH, J.M. Sailer Geschäftsführungs GMBH, Living & More Verlag GMBH (en liquidation), 50+ Beurs & Festival BV, Press Partners BV, Mediaplus BV et Verlag Deutscher Tierschutz-Dienst GMBH.

Synthèse de l'information financière	en milliers d'euros	2015	2014
Actifs non courants		20.096	20.511
Actifs courants		38.000	37.554
- dont la trésorerie et équivalents de trésorerie		5.288	4.454
Passifs non courants		-8.822	-8.807
- dont la dette financière		0	0
Passifs courants		-20.316	-22.272
- dont la dette financière		0	-1.135
Chiffre d'affaires		60.103	60.810
Amortissements		-553	-2.218
Produits financiers		53	68
Charges financières		-67	-57
Impôts sur le résultat		-1.373	-1.755
Résultat net de l'exercice		5.320	3.095
Autres éléments du résultat global de l'exercice		0	0
Résultat global total de l'exercice		5.320	3.095
Dividendes reçus au cours de l'exercice		1.668	2.144

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

	en milliers d'euros	2015	2014
Actif net de l'entreprise associée		28.958	26.986
Pourcentage de la participation du Groupe dans le Groupe Bayard		50,00%	50,00%
<b>Valeur comptable nette de la participation du Groupe dans le Groupe Bayard</b>		<b>14.479</b>	<b>13.493</b>

Le Groupe Bayard est actif dans le segment des Médias Imprimés. Bayard Media est l'axe magazine pour le public 50+. Par ailleurs, le Groupe publie des magazines pour les enfants et les jeunes (Sailer Verlag). Le mensuel lifestyle Plus Magazine fait également preuve d'une belle stabilité sur les marchés publicitaire et des lecteurs. Le Groupe Bayard réalise un léger repli du chiffre d'affaires (-1,2%). Le résultat opérationnel et le résultat net sont positifs. Avec une forte base d'abonnés aux titres Plus Magazin et Frau im Leben, l'avenir reste garanti. Pour tous les produits allemands, la numérisation devient également une priorité pour les années à venir.

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

### II. Résumé des informations financières pour les entreprises associées et coentreprises qui ne sont pas significatives individuellement

Cette catégorie comprend les entreprises suivantes : De Woonkijker SA, Regionale Media Maatschappij SA, Regionale TV Media SA, Proxistore SA, CTR Media SA, Click Your Car SA, Yellowbrick SA, Repropress SCRL, Twice Entertainment SPRL, 4 All Solutions SA et Febelma Regie SCRL.

Synthèse de l'information financière	en milliers d'euros	2015	2014
La quote-part du Groupe dans le résultat net		-1.407	-640
La quote-part du Groupe dans les autres éléments du résultat global			
La quote-part du Groupe dans le résultat global total		-1.407	-640
<b>Valeur comptable nette totale des participations du Groupe dans ces entreprises associées et coentreprises</b>		<b>2.332</b>	<b>2.807</b>
<b>Valeur nette des créances dans ces entreprises associées et coentreprises</b>		<b>725</b>	<b>634</b>

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

## ANNEXE 18 - PARTICIPATIONS DISPONIBLES À LA VENTE, PRÊTS ET CAUTIONS

### I. Participations disponibles à la vente

	en milliers d'euros	2015	2014
<b>AU COÛT</b>			
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>		<b>1.014</b>	<b>3.221</b>
Variations de l'exercice			
- Acquisitions			556
- Cessions et mises hors service (-)		-23	
- Actifs reclassés comme détenus en vue de la vente (-)			-2.763
<b>Au terme de l'exercice</b>		<b>991</b>	<b>1.014</b>
<b>RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES (-)</b>			
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>		<b>0</b>	<b>-430</b>
Variations de l'exercice			
- Actifs reclassés comme détenus en vue de la vente (-)			430
<b>Au terme de l'exercice</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>		<b>991</b>	<b>1.014</b>

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€). Le Groupe ne prévoit pas de se défaire de ces actions à court terme.

En 2014, les participations relatives aux activités françaises ont été reclassées et enregistrées comme des actifs détenus en vue de la vente (voir Annexe 12).

### II. Prêts et cautions

	en milliers d'euros	2015	2014
<b>AU COÛT AMORTI</b>			
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>		<b>3.630</b>	<b>1.240</b>
Variations de l'exercice			
- Additions		1.640	3.031
- Remboursements		-3.417	-641
<b>Au terme de l'exercice</b>		<b>1.853</b>	<b>3.630</b>
<b>RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES (-)</b>			
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
Variations de l'exercice			
<b>Au terme de l'exercice</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>		<b>1.853</b>	<b>3.630</b>
<b>Total participations disponibles à la vente, prêts et cautions</b>		<b>2.844</b>	<b>4.644</b>

Les prêts et cautions se composent de cautions, e.a. garanties locatives.

## ANNEXE 19 - CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

I. Clients et autres créances - non courants	en milliers d'euros	2015	2014
Autres créances		31.479	40
<b>Total clients et autres créances - non courants</b>		<b>31.479</b>	<b>40</b>

Les autres créances fin 2015 concernent une créance relative à la vente des activités françaises en 2015. Elle est porteuse d'intérêts et est garantie.

Une évaluation des créances douteuses est faite à la fin de l'exercice sur la base d'une évaluation de tous les montants ouverts. Les créances douteuses sont dépréciées au cours de l'année où elles sont identifiées comme telles.

Evolution de la dépréciation des créances douteuses non courantes :	en milliers d'euros	2015	2014
<b>Valeur nette au terme de l'exercice précédent</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Valeur nette au terme de l'exercice</b>		<b>0</b>	<b>0</b>

II. Clients et autres créances - courants	en milliers d'euros	2015	2014
Clients, bruts		64.106	63.451
Dépréciation des clients douteux courants (-)		-4.180	-4.584
Montants à facturer et notes de crédit à recevoir (*)		2.359	2.683
Montants à encaisser et fournisseurs débit		956	1.056
TVA à encaisser (*)		304	665
Autres créances		18.434	4.688
Dépréciation des autres créances douteuses courantes		-112	-1.829
<b>Total clients et autres créances - courants</b>		<b>81.867</b>	<b>66.130</b>

(\*) Pas d'actifs financiers comme définis dans IAS 32.

Balance âgée des clients :	en milliers d'euros	2015	2014
<b>Valeur nette au terme de l'exercice</b>		<b>64.106</b>	<b>63.451</b>
- dont :			
* non échus et moins de 30 jours échus		46.638	40.373
* échus 30 - 60 jours		3.807	3.143
* échus 61 - 90 jours		2.850	3.177
* échus - plus de 90 jours		10.811	16.758

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	2015	2014
<b>Valeur nette au terme de l'exercice précédent</b>		<b>-4.584</b>	<b>-7.330</b>
- Regroupements d'entreprises / scissions d'entreprises		-45	-22
- Dépréciation de l'exercice		-4.146	-4.556
- Reprise de dépréciation de l'exercice		4.594	5.093
- Créances extournées comme non recouvrables et montants recouverts au cours de l'exercice			40
- Actifs reclassés comme détenus en vue de vente			2.191
<b>Valeur nette au terme de l'exercice</b>		<b>-4.181</b>	<b>-4.584</b>

Dans la majorité des sociétés du Groupe, la dépréciation de la fin de l'exercice antérieur est reprise sur la base de l'évaluation en fin d'exercice, et une nouvelle dépréciation est comptabilisée.

Les moins-values réalisées sur créances (y compris sur les créances dépréciées à la fin de l'exercice précédent) figurent à l'Annexe 7.

Evolution de la dépréciation des autres créances douteuses courantes :	en milliers d'euros	2015	2014
<b>Valeur nette au terme de l'exercice précédent</b>		<b>-1.829</b>	<b>-1.537</b>
- Dépréciation de l'exercice		-5	-292
- Reprise de dépréciation de l'exercice		1.722	
<b>Valeur nette au terme de l'exercice</b>		<b>-112</b>	<b>-1.829</b>

## ANNEXE 20 - ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS

### I. Aperçu des actifs et passifs d'impôts différés

Les actifs et passifs d'impôts différés comptabilisés sont afférents aux :	2015		2014	
	Actifs d'impôts différés	Passifs d'impôts différés	Actifs d'impôts différés	Passifs d'impôts différés
Immobilisations incorporelles	946	19.998	1.234	19.887
Immobilisations corporelles	7	8.680	19	9.462
Participations disponibles à la vente, prêts et cautions	16	5.308	16	5.243
Clients et autres créances		128	6	
Placements de trésorerie				244
Charges à reporter et produits acquis			244	
Actions propres		21		21
Résultat reporté		1.713		596
Provisions	2.101	46	2.681	
Avantages du personnel non courants	999		1.165	
Dettes financières non courantes				609
Autres dettes			1.234	845
<b>Total impôts différés liés à des différences temporelles</b>	<b>4.069</b>	<b>35.894</b>	<b>6.599</b>	<b>36.907</b>
Pertes fiscales	30.283		654	
Crédits d'impôts	21.782		3.730	
Compensation fiscale	-35.373	-35.373	-9.782	-9.782
<b>Actifs / passifs d'impôts différés nets</b>	<b>20.761</b>	<b>521</b>	<b>1.201</b>	<b>27.125</b>

Les actifs d'impôts différés n'ont pas été comptabilisés relatifs aux pertes fiscales à concurrence de 66.407 k€ (2014 : 25.395 k€) d'une part et relatifs aux différences temporelles à concurrence de 1 k€ (2014 : 1 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 458 k€ (2014 : 1.076 k€) pour les filiales qui ont subi une perte pendant l'exercice ou l'exercice précédent. Les budgets indiquent qu'il est probable que les filiales dégageront au cours des exercices futurs un bénéfice imposable suffisant pour pouvoir profiter de cette réduction de paiement d'impôts.

## II. Impôts différés liés aux reports de pertes fiscales et aux crédits d'impôts

	2015		2014	
	en milliers d'euros			
	Reports de pertes fiscales	Crédits d'impôts	Reports de pertes fiscales	Crédits d'impôts
<b>Date d'expiration</b>				
2016				
2017		140		141
2018		254		254
Après 5 ans				
Sans date d'expiration	30.283	21.388	654	3.335
<b>Total impôts différés</b>	<b>30.283</b>	<b>21.782</b>	<b>654</b>	<b>3.730</b>

## ANNEXE 21 - STOCKS

	en milliers d'euros	2015	2014
<b>Montant brut</b>			
Matières premières		4.682	4.958
Travaux en cours		543	550
Produits finis		197	194
Biens achetés en vue de leur revente		357	640
Contrats en cours		44	2
<b>Total montant brut (A)</b>		<b>5.823</b>	<b>6.344</b>
<b>Dépréciations et autres corrections de valeur (-)</b>			
Produits finis		-159	-95
Biens achetés en vue de leur revente		-200	-95
<b>Total dépréciations et autres corrections de valeur (B)</b>		<b>-359</b>	<b>-190</b>
<b>Valeur comptable</b>			
Matières premières		4.682	4.958
Travaux en cours		543	550
Produits finis		38	99
Biens achetés en vue de leur revente		157	545
Contrats en cours		44	2
<b>Total valeur comptable au coût (A+B)</b>		<b>5.464</b>	<b>6.154</b>

## ANNEXE 22 - PLACEMENTS DE TRÉSORERIE, TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

I. Placements de trésorerie	en milliers d'euros	2015	2014
<b>AU COÛT</b>			
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>		<b>721</b>	<b>23.439</b>
Variations de l'exercice			
- Remboursements et ventes		-415	-22.718
<b>Au terme de l'exercice</b>		<b>306</b>	<b>721</b>
<b>VARIATIONS DE LA JUSTE VALEUR</b>			
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>		<b>105</b>	<b>-515</b>
Variations de l'exercice			
- Augmentation provenant des variations de la juste valeur			620
- Remboursements et ventes		-365	
<b>Au terme de l'exercice</b>		<b>-260</b>	<b>105</b>
<b>Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>		<b>46</b>	<b>826</b>

Les placements de trésorerie se composent d'une part des placements à court terme : 0 k€ (2014 : 20.001 k€). D'autre part, les placements de trésorerie se composent de droits portant sur la part du producteur dans les revenus nets dans le cadre d'un accord de tax shelter. Le cas échéant, des réductions de valeur y sont actées pour tenir compte de l'évolution de la valeur de marché.

II. Trésorerie et équivalents de trésorerie	en milliers d'euros	2015	2014
Soldes bancaires		22.990	32.487
Dépôts à court terme		15.500	500
Fonds en caisse		6	6
<b>Total trésorerie et équivalents de trésorerie</b>		<b>38.496</b>	<b>32.993</b>

## ANNEXE 23 - CAPITAUX PROPRES

### Capital souscrit

Au 31 décembre 2015, le capital souscrit s'élève à 80.000 k€ (2014 : 203.225 k€), représenté par 13.141.123 (2014 : 13.141.123) actions ordinaires intégralement libérées. Ces actions n'ont pas de valeur nominale.

Au 19 mai 2015, une réduction de capital de 123.225 k€ a été effectuée au sein de Roularta Media Group SA afin d'éponger une partie des pertes reportées telles qu'établies dans les comptes annuels au 31 décembre 2014. Cette réduction de capital a été effectuée sans réduire le nombre d'actions émises par la société.

### Actions propres

Au 31 décembre 2015, le Groupe détient 641.150 actions propres (2014 : 657.850).

Au cours de l'exercice, 16.700 actions propres ont été attribuées aux titulaires d'options dans l'exercice de leurs options.

### Autres réserves

	en milliers d'euros	2015	2014
Primes d'émission		304	304
Frais d'émission et d'augmentation du capital (net d'impôts différés)		-1.275	-1.267
Réserves concernant des transactions dont le paiement est fondé sur des actions		5.476	5.460
Réserves concernant les écarts actuariels des avantages du personnel non courants		-685	-2.923
<b>Total autres réserves</b>		<b>3.820</b>	<b>1.574</b>

Les réserves concernant des transactions dont le paiement est fondé sur des actions concernent les options sur actions comme décrit en Annexe 24.

## ANNEXE 24 - TRANSACTIONS DONT LE PAIEMENT EST FONDÉ SUR DES ACTIONS

Différents plans de droits de souscription et d'options sur actions ont été émis par la SA Roularta Media Group afin de permettre aux membres de la direction et du cadre de profiter de la croissance de l'entreprise et de l'évolution de l'action Roularta. Tous les plans de droits de souscription et d'options sur actions sont liquidés en instruments de fonds propres, où chacun des plans prévoit qu'une option ou un droit de souscription donne droit à une action Roularta contre le paiement du prix d'exercice. Les options deviennent inconditionnelles si le contrat de travail ou le mandat d'administrateur n'est pas résilié au moment de la période d'exercice suivante. Voici un relevé des plans de droits de souscription et d'options sur actions existants.

### Droits de souscription

Les 28.013 droits de souscription ont expiré le 10 octobre 2014 et n'ont pas été exercés. Ainsi, le Groupe n'a plus de droits de souscription en circulation.

### Options sur actions

Le comité de nomination et de rémunération décide de l'octroi de plans d'option en fonction des prestations fournies par la direction et par les cadres, de leur contribution à la réalisation des objectifs du Groupe et de leur engagement dans le développement à long terme de la stratégie du Groupe.

Les options sur actions doivent être exercées au prix qui correspond au prix moyen de clôture des actions du Groupe dans les trente jours avant la date d'offre ou au dernier cours de clôture qui précède le jour de l'offre. La durée maximale des options attribuées est présentée dans le tableau ci-après. Si l'option n'est pas exercée après la dernière période d'exercice, l'option vient à échéance. Les options qui ne peuvent pas encore être exercées sont renoncées si un membre de la direction ou un cadre quitte l'entreprise avant la dernière période d'exercice, sauf en cas de retraite ou de décès.

Résumé des options sur actions en circulation au profit de la direction et des cadres :

Date de l'offre	Nombre d'options offertes	Nombre d'options attribuées	Nombre d'options à exercer	Prix d'exercice en euros	Première période d'exercice	Dernière période d'exercice
2006	300.000	267.050	186.250	53,53	01/01 - 31/12/2010	01/01 - 31/12/2021
2008	300.000	233.650	147.900	40,00	01/01 - 31/12/2012	01/01 - 31/12/2023
2009	269.500	199.250	120.950	15,71	01/01 - 31/12/2013	01/01 - 31/12/2019
2014	203.750	114.700	114.700	11,73	01/01 - 31/12/2019	01/01 - 31/12/2025
	<b>1.073.250</b>	<b>814.650</b>	<b>569.800</b>			

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

	2015		2014	
	Nombre d'options	Prix moyen en euros	Nombre d'options	Prix moyen en euros
<b>En circulation au début de la période</b>	<b>490.800</b>	<b>38,11</b>	<b>566.552</b>	<b>37,64</b>
Attribuées pendant la période (règlement)	114.700	11,73		
Auxquelles il est renoncé pendant la période	-11.750	41,39	-63.000	37,94
Exercées pendant la période	-16.700	16,23		
Expirées pendant la période	-7.250	21,93	-12.752	18,20
<b>En circulation à la fin de la période</b>	<b>569.800</b>	<b>33,58</b>	<b>490.800</b>	<b>38,11</b>
Exercables à la fin de la période	337.605		322.065	

Pendant l'exercice, 16.700 options sur actions ont été exercées. Pendant 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 6,9 ans.

En 2015, le prix moyen pondéré des actions à la date de l'exercice était de 21,6 euros (2014 : non applicable).

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.

La juste valeur des options attribuées en 2015 est de 4,39 euros et a été calculée à la date d'attribution, sur la base de la formule Black and Scholes. La volatilité attendue est basée sur la volatilité historique calculée à partir des données historiques de cinq ans. Il a été supposé que pour chaque période où l'exercice peut avoir lieu, l'exercice aura lieu immédiatement.

Le calcul de la juste valeur des actions attribuées en 2015 a été effectué sur la base des paramètres suivants :

La moyenne pondérée des prix des actions en € à la date d'attribution	14,67
La moyenne pondérée des prix d'exercice en €	11,73
Volatilité attendue	32%
La durée de vie des options (en années)	6
Le taux d'intérêt sans risque	0,6%
Les dividendes attendus	2,4%

Le Groupe a attribué en 2015 un montant de 16 k€ (2014 : -438 k€) dans les frais de personnel liés à des transactions de paiement basées sur des actions et opérées dans des instruments de capitaux propres. Tous les plans d'options attribués à partir du 7 novembre 2002 sont comptabilisés dans le compte de résultats.

## ANNEXE 25 - PROVISIONS

2015 Provisions, non courantes	en milliers d'euros	Provisions pour contentieux	Provisions pour l'environnement	Provisions pour restructuration	Autres provisions	Total
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>		<b>9.903</b>	<b>9</b>	<b>338</b>	<b>6.586</b>	<b>16.836</b>
Variations de l'exercice						
- Provisions supplémentaires		102		300		402
- Augmentation des provisions existantes		366				366
- Montants utilisés (-)		-6.941	-4	-141	-1.558	-8.644
- Montants non utilisés repris (-)		-79			-464	-543
<b>Au terme de l'exercice</b>		<b>3.351</b>	<b>5</b>	<b>497</b>	<b>4.564</b>	<b>8.417</b>

Les provisions pour contentieux portent principalement sur des litiges qui concernent la SA Roularta Media Group. Une description des litiges importants se trouve en Annexe 26. Les provisions relatives à l'environnement portent sur des opérations de dépollution de sols. Les provisions pour restructuration concernent la restructuration en Belgique pour un montant de 497 k€.

Les autres provisions comprennent entre autres, fin 2015, des provisions exceptionnelles pour le transfert d'une presse d'imprimerie.

2014 Provisions, non courantes	en milliers d'euros	Provisions pour contentieux	Provisions pour l'environnement	Provisions pour restructuration	Autres provisions	Total
<b>Au terme de l'exercice précédent</b>		<b>9.922</b>	<b>14</b>	<b>15.111</b>	<b>3.822</b>	<b>28.869</b>
Variations de l'exercice						
- Provisions supplémentaires			8	91	4.682	4.781
- Augmentation des provisions existantes		374				374
- Augmentation suite à des regroupements d'entreprises		11				11
- Reclassement aux passifs directement liés à des actifs classés comme détenus en vue de la vente		-404		-14.720	-1.661	-16.785
- Montants utilisés (-)			-13	-85	-257	-355
- Montants non utilisés repris (-)				-59		-59
<b>Au terme de l'exercice</b>		<b>9.903</b>	<b>9</b>	<b>338</b>	<b>6.586</b>	<b>16.836</b>

## ANNEXE 26 - LITIGES IMPORTANTS

La SA Roularta Media Group est impliquée dans une procédure qui l'oppose devant le tribunal de commerce à son ancien partenaire Bookmark. Une provision de 578 k€ a été constituée dans le cadre de cette procédure.

La SA Kempenland exige des dommages et intérêts pour le non-respect d'un contrat d'impression par De Streekkrant-De Weekkrantgroep. Le 12 septembre 2013, le tribunal de commerce de Turnhout a condamné De Streekkrant-De Weekkrantgroep en première instance à payer à la SA Kempenland 3,96 M€ en principal, 4,06 M€ d'intérêts de retard et les frais de justice.

En appel, le jugement du premier juge a été confirmé dans les grandes lignes. La demande de capitalisation des intérêts par la SA Kempenland a cependant été refusée en appel. Le montant auquel la SA Roularta Media Group a été condamnée a été payé fin décembre 2015 à la partie adverse. Comme il subsiste une discussion concernant l'imputation des paiements effectués pendant la durée du différend, ainsi que des montants cantonnés, sur le montant final de la condamnation (principal, intérêts et frais), la SA Roularta Media Group a maintenu au 31 décembre 2015 une provision de 0,5 M€. La SA Roularta Media Group étudie la possibilité de se pourvoir en cassation contre cet arrêt.

Le 30 décembre 2011, la SAS QOL et la SAS QOL FI ont assigné la SA Roularta Media Group et la SA Vogue Trading Video en justice afin d'obtenir réparation du préjudice prétendument subi du fait du non-respect d'engagements contractuels. La demande totale se monte à 4,7 M€. En première instance, le tribunal de commerce de Bruxelles a déclaré l'action totalement non fondée. Entre-temps, la SAS QOL et la SAS QOL FI ont interjeté appel contre ce premier jugement. L'appel a été initié et des délais ont été arrêtés pour le dépôt des conclusions. Le management de Roularta Media Group dispose des arguments nécessaires pour réfuter cette demande. Dès lors, aucune provision n'a été constituée à cet effet.

Dans le cadre de la reprise de toutes les actions de la SA Coface Services Belgium (après Euro DB), la SA Roularta Media Group a également hérité d'un différend juridique en cours avec InfoBase. InfoBase prétend que la contrefaçon pour laquelle Coface Services Belgium a été condamnée dans le passé par le tribunal de première instance de Nivelles (arrêt du 15 novembre 2006) n'a pas cessé. Sur la base de cet arrêt, par lequel la SA Coface Services Belgium a été condamnée à la cessation immédiate de cette contrefaçon sous peine d'une astreinte de 1.000 euros par jour, InfoBase procède systématiquement à la signification d'astreintes. Une provision de 1,2 M€ avait été constituée pour faire face à ces astreintes. Par décision du juge des saisies de Nivelles du 5 janvier 2015, Euro DB a été condamnée à payer 1,28 M€ d'astreintes et de frais. Ce montant a

été cantonné par Euro DB auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations. Euro DB a fait appel de l'arrêt du juge des saisies de Nivelles. Par prudence – et en dépit d'un arrêt positif prononcé le 12 février 2015 par le tribunal de première instance de Bruxelles qui, dans un procès parallèle, a jugé qu'Euro DB n'est plus coupable de contrefaçon –, le management a décidé de porter la provision déjà constituée à 2,1 M€, soit une hausse de 0,40 M€ correspondant au montant des astreintes et frais potentiels. InfoBase a interjeté appel contre l'arrêt positif prononcé le 12 février 2015 par le tribunal de première instance de Bruxelles.

## ANNEXE 27 - AVANTAGES DU PERSONNEL NON COURANTS

### I. Aperçu général

en milliers d'euros	2015	2014
Régimes de pension à prestations définies	217	619
Autres avantages du personnel non courants	3.310	3.574
<i>Avantage tarifaire futur des abonnements</i>	613	599
<i>Régimes de préretraite</i>	587	753
<i>Primes de jubilé</i>	2.110	2.222
<b>Total avantages du personnel</b>	<b>3.527</b>	<b>4.193</b>

### II. Régimes de pension à prestations définies

Il existe différents plans de pension à prestations définies au sein du Groupe, la prestation étant fonction du nombre d'années de service et du salaire.

Pour les plans belges, des actifs sont détenus dans des fonds conformément aux dispositions légales locales. Les charges de pension sont calculées par un actuair sur la base de la méthode «projected unit credit» pour chaque plan. Les obligations relatives au temps de service passé et les placements constitués sont calculés sur la base de cette méthode. La différence entre les deux (valeur nette) est reprise dans le bilan du Groupe.

En Belgique, la législation requiert que l'employeur garantisse un taux de rendement minimum pour les régimes à cotisations définies. Pour les cotisations versées jusqu'à la fin de 2015, le rendement minimum s'élève à 3,25% pour les cotisations patronales et à 3,75% pour les cotisations personnelles des travailleurs. Pour les nouveaux versements à partir de 2016, le rendement minimum légal est relié au rendement des obligations linéaires belges à 10 ans, avec un minimum de 1,75% et un maximum de 3,75%. Le calcul de ce rendement minimum est basé sur la moyenne de toute la carrière de la personne affiliée. Du fait de ces rendements minimums garantis, tous les régimes à cotisations définies belges sont considérés dans le cadre d'IFRS comme des régimes de pension à prestations définies. Ces régimes financés par les assurances de groupe ont été traités dans le passé comme des régimes à cotisations définies étant donné que des taux d'intérêt supérieurs étaient applicables et que le rendement sur les plans de pension offerts par les institutions d'assurance était suffisant pour répondre aux conditions de rendement minimum.

En 2014, dans le cadre légal précédent, l'application de la méthode «projected unit credit» était considérée comme problématique et l'évolution future du rendement minimum légal était incertaine. En conséquence, au 31 décembre 2014, le Groupe n'a pas reconnu de dette nette dans le bilan consolidé puisque pour la plupart des plans belges, les compagnies d'assurances ont confirmé qu'un rendement total net moyen de minimum 3,25% serait atteint jusqu'en 2016.

en milliers d'euros	2015	2014
<b>A. Montants comptabilisés au bilan</b>		
1. Obligations nettes résultant des régimes à prestations définies financés	152	610
1.1. Valeur actuelle des obligations intégralement ou partiellement financées	1.973	1.927
1.2. Juste valeur des actifs du régime (-)	-1.821	-1.317
2. Valeur actuelle des obligations non financées	0	9
3. Reclassification : les plans de cotisations belges	65	
<b>Obligations résultant des régimes à prestations définies, total</b>	<b>217</b>	<b>619</b>
<b>B. Charge nette comptabilisée dans le résultat global</b>		
<b>Comptabilisée dans le compte de résultats</b>		
1. Coûts des services rendus au cours de l'exercice	63	47
2. Charges d'intérêt	42	32
3. Rendement attendu des actifs du régime (-)	-30	-28
4. Coûts des services passés (les plans de cotisations belges)	65	
<b>Charge nette comptabilisée dans le compte de résultats</b>	<b>140</b>	<b>51</b>
<b>Comptabilisée dans les autres éléments du résultat global</b>		
1. Ecart actuariels, nets	-486	274
<b>Charge nette comptabilisée dans les autres éléments du résultat global</b>	<b>-486</b>	<b>274</b>
<b>Charge nette comptabilisée dans le résultat global</b>	<b>-346</b>	<b>325</b>
<b>C. Mouvements de la valeur actuelle de l'obligation brute résultant des régimes à prestations définies</b>		
<b>Valeur actuelle de l'obligation résultant des régimes à prestations définies, solde d'ouverture</b>	<b>1.936</b>	<b>909</b>
1. Coûts des services rendus au cours de l'exercice	63	47
2. Charges d'intérêt	42	32
3. Ecart actuariels, nets	-66	271
4. Contribution participant du régime	19	21
5. Indemnités payées (-)	-12	-97
6. Reclassification : les plans de cotisations belges	29.721	
7. Autre augmentation / (diminution)	-9	753
<b>Valeur actuelle de l'obligation résultant des régimes à prestations définies, solde de clôture</b>	<b>31.694</b>	<b>1.936</b>

en milliers d'euros	2015	2014
<b>D. Mouvements de la juste valeur des actifs du régime résultant des régimes à prestations définies</b>		
<b>Juste valeur des actifs du régime résultant des régimes à prestations définies, solde d'ouverture</b>	<b>1.317</b>	<b>756</b>
1. Taux de rendement attendu des actifs du régime	30	28
2. Ecart actuariels, nets	420	-3
3. Contribution employeur	47	50
4. Contribution participant du régime	19	21
5. Indemnités payées (-)	-12	-97
6. Reclassification : les plans de cotisations belges	29.656	
7. Autre augmentation / (diminution)		562
<b>Juste valeur des actifs du régime résultant des régimes à prestations définies, solde de clôture</b>	<b>31.477</b>	<b>1.317</b>
<b>Taux de rendement réel des actifs du régime</b>	<b>30</b>	<b>25</b>
<b>E. Principales hypothèses actuarielles</b>		
1. Taux d'actualisation	2,5%	2,2%
2. Taux de rendement attendu des actifs du régime	2,5%	2,2%
3. Taux attendu d'augmentation des salaires	3,0%	1,0%
4. Augmentations futures des prestations définies	2,0%	2,0%

en milliers d'euros	2015	2014	2013	2012
Valeur actuelle de l'obligation brute résultant des régimes à prestations définies	1.973	1.936	6.078	7.282
Juste valeur des actifs du régime résultant des régimes à prestations définies	1.821	1.317	756	783
<b>Déficit / (surplus)</b>	<b>152</b>	<b>619</b>	<b>5.322</b>	<b>6.499</b>
Ajustements liés à l'expérience : augmentation (diminution) de l'obligation brute	-66	271	-115	809
Ajustements liés à l'expérience : augmentation (diminution) des actifs du régime	420	-3	7	2

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 :

	2015	2014
Titres à revenu fixe et trésorerie	88%	90%
Actions	6%	4%
Biens immobiliers	6%	6%

Le Groupe s'attend à des cotisations à la hauteur de 49 k€ versées aux régimes à prestations définies en 2016.

#### Sensitivité

Concernant ces régimes de pension à prestations définies, le Groupe est exposé à un risque de baisse des taux d'intérêt (taux d'escompte), qui donnera lieu à une hausse des obligations.

#### III. Régimes à cotisations définies

Il existe plusieurs régimes à cotisations définies dans le Groupe.

Pour les plans belges, la loi relative aux pensions complémentaires définit un rendement minimum garanti comme décrit ci-dessus sous section II. Du fait de ces rendements minimums garantis, tous les régimes à cotisations définies belges sont considérés dans le cadre d'IFRS comme des régimes de pension à prestations définies à partir de 2015.

Aperçu des régimes à cotisations définies	en milliers d'euros	2015	2014
Contributions payées - employeur		2.926	2.939
Contributions payées - participant du régime		383	396

#### IV. Options sur actions et droits de souscription

Voir Annexe 24.

**ANNEXE 28 - DETTES FINANCIÈRES**

2015	en milliers d'euros	Non courant				Total
		Courant	1 an au plus	2 ans	3 à 5 ans	
<b>Dettes financières</b>						
Emprunt obligataire				99.865		99.865
Emprunt obligataire convertible						0
Dettes de location-financement		6				6
Etablissements de crédit		2.856	2.021	3.211	6.263	14.351
<b>Total dettes financières selon l'échéance</b>		<b>2.862</b>	<b>2.021</b>	<b>103.076</b>	<b>6.263</b>	<b>114.222</b>

2014	en milliers d'euros	Non courant				Total
		Courant	1 an au plus	2 ans	3 à 5 ans	
<b>Dettes financières</b>						
Emprunt obligataire				99.767		99.767
Emprunt obligataire convertible				71		71
Dettes de location-financement		3	3	3		9
Etablissements de crédit		2.483	2.021	4.204	7.291	15.999
<b>Total dettes financières selon l'échéance</b>		<b>2.486</b>	<b>2.095</b>	<b>103.974</b>	<b>7.291</b>	<b>115.846</b>

En septembre 2012, RMG a procédé à une offre publique de souscription obligataire. Cet emprunt obligataire portant sur un montant de 100,0 millions d'euros a pour date d'émission le 10 octobre 2012, sa durée est de 6 ans et il offre un intérêt annuel fixe de 5,125% brut.

Les fournisseurs de crédit, à l'exception de ceux de l'emprunt obligataire, imposent des clauses relatives au taux d'endettement calculé sur les chiffres combinés avec des coentreprises comptabilisées selon la méthode de la consolidation proportionnelle. Ces clauses sont relatives au taux d'endettement (dette financière nette/EBITDA doit être inférieure à 3), à la couverture d'intérêt (EBITDA/charges financières nettes doit être supérieur à 4), au ratio d'endettement (dette financière nette/capitaux propres doit être inférieure à 80%), à la solvabilité (minimum 25%) et à la distribution de dividendes. Au 31 décembre 2015, le Groupe peut satisfaire à ces covenants imposés.

Les dettes garanties incluses dans les dettes financières se composent comme suit (en milliers d'euros) :

Dettes de location-financement	6
Etablissements de crédit	6.325

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

Hypothèques	11.000
Gages sur fonds de commerce	2.500

Pour plus d'informations concernant l'exposition du Groupe aux risques de change et risques de taux : voir Annexe 32.

**ANNEXE 29 - AUTRES ANNEXES RELATIVES AUX PASSIFS**

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

2014	en milliers d'euros	Non courant				Total
		Courant	1 an au plus	2 ans	3 à 5 ans	
<b>Dettes commerciales et autres dettes</b>						
Dettes commerciales		66.844				66.844
Acomptes reçus		19.800				19.800
Avantages du personnel		14.770				14.770
- dont dettes envers les employés		11.127				11.127
- dont dettes envers les administrations publiques		3.643				3.643
Impôts		3.004				3.004
Autres dettes		15.941			37	15.978
Instruments dérivés		293				293
Charges à imputer et produits à reporter		5.691				5.691
<b>Total des dettes selon l'échéance</b>		<b>126.343</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>126.380</b>

Dettes commerciales courantes	en milliers d'euros	2015	2014
		Fournisseurs	33.219
Factures à recevoir / Notes de crédit à établir (*)		14.091	13.650
Clients crédit		776	803
<b>Total dettes commerciales courantes</b>		<b>48.086</b>	<b>66.844</b>

<b>Autres dettes courantes</b>	<b>en milliers d'euros</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Taxes indirectes à payer (*)		4.410	4.632
Autres dettes		15.867	11.309
<b>Total autres dettes courantes</b>		<b>20.277</b>	<b>15.941</b>

Les taxes indirectes concernent essentiellement la TVA, le précompte professionnel et les impôts provinciaux et communaux.

<b>Charges à imputer et produits à reporter</b>	<b>en milliers d'euros</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Intérêts à imputer		1.212	1.504
Charges à imputer et produits à reporter (*)		4.386	4.098
Valeur comptable des subventions publiques (*)			89
<b>Total charges à imputer et produits à reporter</b>		<b>5.598</b>	<b>5.691</b>

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

## ANNEXE 30 - 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	
		2015	2014	2015	2014
< 1 an		6	3	7	4
1 à 5 ans			6		6
		<b>6</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>10</b>
Paiements minimaux futurs, intérêts				-1	-1
<b>Valeur actualisée des paiements minimaux futurs</b>		<b>6</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>9</b>
Inclus dans les dettes financières :					
Dettes de location-financement courantes				6	3
Dettes de location-financement non courantes					6
				<b>6</b>	<b>9</b>

Les contrats de location-financement conclus par le Groupe se rapportent au matériel roulant.

	<b>en milliers d'euros</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Intérêts au titre des contrats de location-financement comptabilisés en charge		1	1

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

### II. Contrats de location simple

	<b>en milliers d'euros</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Paiements au titre des contrats de location simple comptabilisés en charge		12.181	13.737

Le Groupe a surtout des contrats de location simple pour des bâtiments, machines, voitures d'entreprise et du matériel de bureau. Les paiements au titre des contrats de location simple sont comptabilisés en charge sur une base linéaire sur la durée du contrat.

<b>Paiements minimaux futurs relatifs à la location en vertu de contrats de location simple non résiliables:</b>	<b>en milliers d'euros</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
< 1 an		13.427	20.800
1 à 5 ans		23.096	59.031
> 5 ans		2	3
		<b>36.525</b>	<b>79.834</b>

## ANNEXE 31 - PASSIFS ÉVENTUELS ET ENGAGEMENTS CONTRACTUELS POUR L'ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Le Groupe ne se porte plus garant d'obligations (2014 : 2.550 k€). Des gages sur fonds de commerce ont été constitués pour un montant total de 2.500 k€ (2014 : 2.524 k€).

Les engagements contractuels pris pour l'achat de papier à des tiers par le Groupe s'élèvent à 4.312 k€ (2014 : 4.063 k€).

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

## ANNEXE 32 - INSTRUMENTS FINANCIERS - RISQUES ET JUSTE VALEUR

Dans l'exercice de son activité, le Groupe est exposé à des risques de change, de taux, de crédit et de marché. Les produits dérivés sont utilisés pour réduire les risques liés aux fluctuations des cours de change et des taux d'intérêt.

### A. Risque de change

#### Activités opérationnelles

Le Groupe est exposé à un risque de change à l'égard du USD. Les risques de change identifiés par le management se présentent lors des achats ou des engagements fermes d'achat en USD dans le secteur des Médias Audiovisuels et par des activités extérieures à la zone euro. Par ailleurs, le Groupe subit, dans une certaine mesure, des risques de change concernant ses activités opérationnelles.

Pour des achats et des engagements fermes d'achat en USD, le Groupe utilise des contrats de change pour couvrir le risque de variation de la juste valeur d'une obligation reprise, ou d'un engagement ferme non repris en USD dans le secteur d'activité Médias Audiovisuels. Les contrats à terme conclus dans cet objectif n'ont cependant pas d'effet direct sur la situation financière ou les résultats du Groupe car ils ont été conclus par des sociétés associées qui sont reprises dans la situation financière et les résultats du Groupe en utilisant la méthode de mise en équivalence.

Nonobstant ces contrats de change, des fluctuations en USD peuvent avoir un impact limité sur les résultats d'exploitation du Groupe.

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 2015, il n'y a pas d'activités de financement présentant un risque de change potentiel.

#### Sensibilité estimée au risque de change

Compte tenu de la couverture des risques de change évoquée ci-dessus, le management est d'avis que les risques de fluctuation de la valeur réelle ou des flux de trésorerie futurs des instruments financiers ayant un impact sur le résultat ou les fonds propres du fait de variations de change, ne sont pas tangibles.

#### B. Risque de taux

Les échéances des dettes et obligations financières figurent à l'Annexe 28.

Les emprunts obligataires et les emprunts auprès des établissements de crédit affichent un taux d'intérêt fixe ou variable.

Le tableau ci-dessous résume les taux d'intérêt effectifs, à la date du bilan, de ces emprunts à intérêts (emprunt obligataire convertible, emprunt obligataire et établissements de crédit) :

Taux d'intérêt	en milliers d'euros	2015	2014	Taux d'intérêt réel
Taux d'intérêt fixe		600	840	entre 1,5% et 3,5%
Taux d'intérêt fixe		102.981	103.473	entre 4% et 6%
Taux d'intérêt fixe avec marge variable		9.800	11.457	entre 4% et 6%

Le Groupe a en outre des comptes courants négatifs contractés auprès des établissements de crédit pour un montant total de 841 k€ (2014 : 66 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 2015 et 2014, il n'y avait pas d'instruments financiers qui sont considérés comme des contrats de couverture de flux de trésorerie selon les normes IAS 39.

De plus, il y a certains contrats qui ne peuvent pas être considérés comme des contrats de couverture selon les normes IAS 39.

Au 31 décembre 2015, il n'y avait plus de tels contrats (2014: contrats IRS d'un montant notionnel total de 35.000 k€).

Les échéances des montants notionnels des instruments financiers se résument comme suit :

2014	en milliers d'euros	Courant	Non courant	
		1 an au plus	2 ans	3 à 5 ans
<b>Interest Rate Swap</b>				
<i>Non-couverture de flux de trésorerie</i>		35.000		

Les justes valeurs à la date du bilan de ces instruments financiers se résument comme suit :

	en milliers d'euros	2015		2014	
		Créance	Obligation	Créance	Obligation
<b>Interest Rate Swap</b>					
<i>Non-couverture de flux de trésorerie</i>					-293
		0	0	0	-293

L'impact de l'évolution des valeurs de marché (avant impôts) de ces instruments financiers se résume comme suit :

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

2014	en milliers d'euros	Evolution valeurs de marché	Comptabilisées dans les fonds propres	Comptabilisées dans le compte de résultats
<b>Interest Rate Swap</b>				
<i>Non-couverture de flux de trésorerie</i>		558		558
		558		558

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 2015 des prêts encore en cours fin 2015.

Compte tenu du fait qu'il n'y a aucun prêt en cours avec taux d'intérêt variable à fin 2015, le Groupe n'est pas soumis à la sensibilité aux fluctuations des taux d'intérêt au 31 décembre 2015.

### 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 2015.

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

La valeur comptable des actifs financiers représente l'exposition maximale du Groupe au risque de crédit. La valeur comptable est rapportée, dépréciations comprises. Un état de cette valeur comptable figure au point F. ci-après, les dépréciations étant détaillées à l'Annexe 19.

### D. Risque de liquidité

Les échéances contractuelles des dettes financières se trouvent en Annexe 28 et se sont résumées ci-dessous, ainsi que les charges d'intérêt.

L'endettement de RMG et les restrictions convenues dans les contrats de financement peuvent avoir une influence néfaste sur la situation de trésorerie de RMG. La rupture éventuelle de covenants peut donner lieu à l'exigibilité immédiate des crédits.

Le Groupe prévoit de respecter ses engagements par les flux de trésorerie opérationnels. En outre, le Groupe dispose de plusieurs lignes de crédit à court terme pour un montant total de 26.000 k€ (2014 : 39.000 k€).

Ces lignes de crédit créent une réserve supplémentaire de fonds de roulement. Il n'existe pour ces facilités de crédit aucune durée spécifique garantie par les prêteurs. A fin 2015 et 2014, le Groupe n'a pas fait appel à ces lignes de crédit.

RMG gère les flux de trésorerie et de financement et les risques qui en découlent par le biais d'une politique de trésorerie au niveau du Groupe. Pour optimiser les positions patrimoniales et limiter au maximum les charges d'intérêt y afférentes, les flux de trésorerie des filiales du Groupe sont centralisés le plus possible au sein d'un cash pool.

Dettes financières 2015	en milliers d'euros	Courant				Non courant	
		1 an au plus	2 ans	3 à 5 ans	plus de 5 ans	Total	
Total dettes financières selon l'échéance		2.862	2.021	103.076	6.263	114.222	

Charges d'intérêt	en milliers d'euros	Courant				Non courant	
		1 an au plus	2 ans	3 à 5 ans	plus de 5 ans	Total	
Emprunt obligataire		5.125	5.125	5.125		15.375	
Etablissements de crédit		531	425	903	784	2.643	

### 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	Annexe	2015		2014	
		Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
<b>Actifs non courants</b>					
Participations disponibles à la vente, prêts et cautions	18	2.844	2.844	4.646	4.646
Clients et autres créances	19	31.479	31.479	40	40
<b>Actifs courants</b>					
Clients et autres créances	19	79.204	79.204	62.782	62.782
Placements de trésorerie	22	46	46	826	826
Trésorerie	22	38.496	38.496	32.993	32.993
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	12	0	0	151.933	151.933
<b>Passifs non courants</b>					
Dettes financières	28	-111.360	-112.708	-113.360	-113.524
Autres dettes	29	-37	-37	-37	-37
<b>Passifs courants</b>					
Dettes financières	28	-2.862	-3.397	-2.486	-3.065
Dettes commerciales	29	-33.995	-33.995	-53.194	-53.194
Acomptes reçus	29	-19.841	-19.841	-19.800	-19.800
Autres dettes	29	-15.867	-15.867	-11.309	-11.309
Produits dérivés financiers		0	0	-293	-293
Intérêts à imputer	29	-1.212	-1.212	-1.504	-1.504
Passifs directement liés à des actifs classés comme détenus en vue de la vente	12	0	0	-97.022	-97.022

La section ci-dessous résume les méthodes et hypothèses les plus importantes utilisées pour l'estimation de la juste valeur des instruments financiers repris dans ce détail.

#### Participations disponibles à la vente

Comme spécifié à l'Annexe 18 : comme aucune estimation fiable ne peut être faite de la juste valeur des participations reprises dans cette rubrique, les actifs financiers pour lesquels il n'existe pas de marché actif sont valorisés à leur prix coûtant.

**Prêts, cautions, clients, autres créances, dettes commerciales et autres dettes**

Pour les créances et les dettes présentant une durée initiale d'un an au plus, la valeur nominale est censée refléter la juste valeur, compte tenu de la courte durée. Pour les créances à plus d'un an, il a été constaté que la valeur comptable reflète la juste valeur.

**Dettes financières**

La juste valeur des emprunts et des dettes de location-financement est calculée sur la base de la valeur au comptant des flux de trésorerie futurs attendus du fait des remboursements et paiements d'intérêts.

**Autres passifs**

Pour les passifs courants, la valeur nominale est censée refléter la juste valeur, compte tenu de la courte durée. Pour les dettes commerciales à plus d'un an, il a été constaté que la valeur comptable reflète la juste valeur. Pour les instruments dérivés financiers, la juste valeur est déterminée sur la base de la valorisation du marché à la date du bilan.

**Hiérarchie pour l'évaluation de la juste valeur**

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

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

Au 31 décembre 2014, les instruments financiers valorisés à la juste valeur sont :

	en milliers d'euros	31/12/2014	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>Actifs valorisés à la juste valeur</b>					
Placements de trésorerie		826		826	
<b>Passifs valorisés à la juste valeur</b>					
Interest Rate Swap - non-couverture de flux de trésorerie		-293		-293	

L'hierarchie 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 2015, il n'y avait pas de transferts entre niveaux.

**ANNEXE 33 - ACQUISITIONS DE FILIALES**

L'acquisition suivante, avec impact sur les comptes annuels consolidés, est intervenue en 2015 :

Le 29 octobre 2015, Roularta Media Group SA a acquis une participation de 65% dans le capital de Storesquare SA. Il s'agissait de la reprise d'une plate-forme existante – une start-up «market place» ou place de marché électronique – qui était surtout active à l'échelle régionale. Cette plate-forme est développée aujourd'hui par UNIZO, Roularta et KBC en vue du déploiement en 2016 d'une plate-forme de commerce électronique nationale. Le prix d'acquisition comprend un earn-out.

Le 19 novembre 2015, Roularta Media Group SA a acquis les 50% des actions de Himalaya SA qui n'était pas encore en sa possession. Le fonds de commerce (marques, contenu, bases de données, immobilisations corporelles...) de Himalaya SA a ensuite été vendu.

Les acquisitions suivantes étaient intervenues en 2014 : le 9 janvier 2014, Roularta Media Group SA avait acquis les 50% restants des actions de Roularta HealthCare SA qui n'étaient pas encore en sa possession. En outre, au 14 février 2014, les 50% restants des actions de Roularta Business Leads SA qui n'étaient pas encore détenues par le Groupe, avaient été acquises.

Les acquisitions de 2015 et 2014 ont été comptabilisées selon la méthode d'acquisition conforme à l'IFRS 3 - *Regroupements d'entreprises* (version corrigée).

Le tableau ci-dessous présente un résumé des montants versés et des justes valeurs des actifs et passifs acquis qui répondent aux principes de comptabilisation de la norme IFRS 3 - *Regroupements d'entreprises* à la date d'acquisition:

	en milliers d'euros	2015	2014
<b>ACTIFS</b>			
<b>Actifs non courants</b>		<b>1.143</b>	<b>1.165</b>
Immobilisations incorporelles		1.109	1.342
Immobilisations corporelles		4	17
Participations disponibles à la vente, prêts et cautions		3	-590
Actifs d'impôts différés		27	396
<b>Actifs courants</b>		<b>254</b>	<b>2.679</b>
Clients et autres créances		251	2.511
Trésorerie et équivalents de trésorerie		3	168
<b>Total de l'actif</b>		<b>1.397</b>	<b>3.844</b>

	en milliers d'euros	2015	2014
<b>PASSIFS</b>			
<b>Passifs non courants</b>		<b>1.268</b>	<b>127</b>
Provisions			127
Autres dettes		1.268	
<b>Passifs courants</b>		<b>516</b>	<b>3.976</b>
Dettes financières			55
Dettes commerciales		373	1.875
Acomptes reçus		102	366
Avantages du personnel		9	330
Impôts			1
Autres dettes		32	1.200
Charges à imputer et produits à reporter			149
<b>Total du passif</b>		<b>1.784</b>	<b>4.103</b>
<b>Total actif net acquis</b>		<b>-387</b>	<b>-259</b>
Actif net acquis		-387	-259
Goodwill		1.362	997
<b>Prix d'acquisition payé / à payer en trésorerie et équivalents de trésorerie</b>		<b>975</b>	<b>738</b>
Placements, trésorerie et équivalents de trésorerie acquis		-3	-168
<b>Sortie de trésorerie nette</b>		<b>972</b>	<b>570</b>

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

2015	en milliers d'euros	Chiffre d'affaires de l'exercice	Résultat de l'exercice
- Storesquare SA		0	-116
- Himalaya SA		227	-826
<b>2014</b>	<b>en milliers d'euros</b>	<b>Chiffre d'affaires de l'exercice</b>	<b>Résultat de l'exercice</b>
- Roularta HealthCare SA		5.884	-398
- Roularta Business Leads SA		867	372

Si l'acquisition de ces participations avait eu lieu le 1<sup>er</sup> janvier 2015 et le 1<sup>er</sup> janvier 2014, cela n'aurait eu aucun effet significatif sur le chiffre d'affaires et le résultat qui ont été enregistrés dans le compte de résultats consolidé.

Au 31 juillet 2015, Roularta Media Group SA a exercé son option d'achat d'actions Proxistore à l'égard des actionnaires IPM et Kadenza pour un prix d'acquisition de 650 k€. Le pourcentage de sa participation passe dès lors de 35,87% à 50,0%. Proxistore SA est comptabilisée suivant la méthode de la mise en équivalence.

## ANNEXE 34 - CESSIONS DE FILIALES

Au cours de l'exercice, les activités françaises ont été vendues. Pour plus de détails : voir Annexe 11.

Le 31 décembre 2015, la participation du Groupe dans City Magazine Roularta d.o.o. (100%) a été cédée. Les résultats de l'exercice 2015 de cette société ont été repris dans la consolidation, à concurrence d'un chiffre d'affaires de 347 k€ et une perte de 132 k€.

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

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

	en milliers d'euros	2015	2014
<b>ACTIFS</b>			
<b>Actifs non courants</b>		<b>98.300</b>	<b>0</b>
Immobilisations incorporelles		90.420	
Immobilisations corporelles		1.337	
Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence		1.543	
Participations disponibles à la vente, prêts et cautions		3.084	
Clients et autres créances		1.948	
Actifs d'impôts différés		-32	
<b>Actifs courants</b>		<b>54.508</b>	<b>0</b>
Stocks		2.314	
Clients et autres créances		44.029	
Trésorerie et équivalents de trésorerie		3.018	
Charges à reporter et produits acquis		5.147	
<b>Total de l'actif</b>		<b>152.808</b>	<b>0</b>

	en milliers d'euros	2015	2014
<b>PASSIFS</b>			
<b>Passifs non courants</b>		<b>12.379</b>	<b>0</b>
Provisions		4.469	
Avantages du personnel		7.794	
Autres dettes		116	
<b>Passifs courants</b>		<b>76.279</b>	<b>0</b>
Dettes financières		510	
Dettes commerciales		36.608	
Acomptes reçus		17.278	
Avantages du personnel		13.205	
Autres dettes		8.573	
Charges à imputer et produits à reporter		105	
<b>Total du passif</b>		<b>88.658</b>	<b>0</b>
<b>Total actif net abandonné</b>		<b>64.150</b>	<b>0</b>
Ecart de conversion en capitaux propres		-56	
Intérêts minoritaires		-351	
Profit (perte) sur vente participation		-4.618	
Montant à recevoir au 31/12/2015 relatif à la vente participation		-43.325	
<b>Prix de rachat reçu en liquidités</b>		<b>15.800</b>	<b>0</b>
Placements, trésorerie et équivalents de trésorerie abandonnés		-3.018	
<b>Entrée (sortie) de trésorerie nette</b>		<b>12.782</b>	<b>0</b>

### ANNEXE 35 - PARTICIPATIONS DANS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET DES COENTREPRISES

Les informations financières résumées des coentreprises et des entreprises associées importantes sont reprises dans l'Annexe 17.

### ANNEXE 36 - FAITS IMPORTANTS SURVENUS APRÈS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

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

- Au 1<sup>er</sup> janvier 2016, Xavier Bouckaert a succédé à Rik De Nolf au poste de CEO de Roularta Media Group SA. Rik De Nolf assume désormais la fonction de président exécutif du conseil d'administration.
- Medialaan SA a acquis le 11 février 2016 le contrôle des sociétés liées à la marque Mobile Vikings.

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

### ANNEXE 37 - HONORAIRES DU COMMISSAIRE ET DES PERSONNES LIÉES AU COMMISSAIRE

Les honoraires du commissaire s'élèvent à 153 k€. Les honoraires du commissaire pour des missions de contrôle supplémentaires s'élèvent à 35 k€. Les honoraires des personnes auxquelles le commissaire est lié s'élèvent à 25 k€.

### ANNEXE 38 - INFORMATION RELATIVE AUX PARTIES LIÉES

2015	en milliers d'euros	Entreprises associées et coentreprises	Autres parties liées	Total
<b>I. Actifs avec les parties liées</b>		<b>3.793</b>	<b>15</b>	<b>3.808</b>
<b>Participations disponibles à la vente, prêts et cautions</b>		<b>725</b>	<b>0</b>	<b>725</b>
	Prêts	725		725
<b>Créances courantes</b>		<b>3.068</b>	<b>15</b>	<b>3.083</b>
	Clients	2.174	15	2.189
	Autres créances	894		894
<b>II. Passifs avec les parties liées</b>		<b>14.589</b>	<b>255</b>	<b>14.844</b>
<b>Dettes financières</b>		<b>37</b>	<b>0</b>	<b>37</b>
	Autres dettes	37		37
<b>Dettes</b>		<b>14.552</b>	<b>255</b>	<b>14.807</b>
	Dettes financières	835		835
	Fournisseurs	2.336	255	2.591
	Autres dettes	11.381		11.381
<b>III. Transactions entre parties liées</b>				
	Prestations de services données	9.446	666	10.112
	Prestations de services reçues (-)	-6.507	-2.756	-9.263
	Transferts suivant les conventions de financement	-11		-11
<b>IV. Rémunération des principaux dirigeants (y compris les administrateurs)</b>				<b>3.510</b>
	- dont avantages à court terme			3.239
	- dont avantages postérieurs à l'emploi			271
	- dont transactions dont le paiement est fondé sur des actions			64
<b>V. Rémunération des administrateurs pour leur mandat d'administrateur</b>				<b>425</b>

2014	en milliers d'euros	Entreprises associées et coentreprises	Autres parties liées	Total
<b>I. Actifs avec les parties liées</b>		<b>6.560</b>	<b>387</b>	<b>6.947</b>
<b>Créances courantes</b>		<b>6.560</b>	<b>387</b>	<b>6.947</b>
Clients		4.889	387	5.276
Autres créances		1.671		1.671
<b>II. Passifs avec les parties liées</b>		<b>5.820</b>	<b>809</b>	<b>6.629</b>
<b>Dettes</b>		<b>5.820</b>	<b>809</b>	<b>6.629</b>
Fournisseurs		5.816	809	6.625
Autres dettes		4		4
<b>III. Transactions entre parties liées</b>				
Vente de biens		1.129		1.129
Prestations de services données		11.533	438	11.971
Prestations de services reçues (-)		-7.292	-2.129	-9.421
Transferts suivant les conventions de financement		-11		-11
<b>IV. Rémunération des principaux dirigeants (y compris les administrateurs) (*)</b>				<b>4.955</b>
- dont avantages à court terme				4.742
- dont avantages postérieurs à l'emploi				122
- dont transactions dont le paiement est fondé sur des actions				91
<b>V. Rémunération des administrateurs pour leur mandat d'administrateur</b>				<b>465</b>

(\*) Y compris les activités abandonnées.

Le Groupe n'a ni actifs, ni obligations, ni transactions avec ses actionnaires SCA Koinon, SA West Investment Holding et SA Bestinver Gestión S.G.I.I.C.

Les actifs, les obligations et les transactions avec des filiales sont entièrement éliminés dans la consolidation. Les actifs, les obligations et les transactions avec des entreprises associées et des coentreprises ne sont pas éliminés dans la consolidation et sont par conséquent repris intégralement sous cette rubrique.

La liste répertoriant la déclaration des filiales, des coentreprises et des entreprises associées figure dans l'Annexe 39.

Les autres parties associées sont des entreprises qui sont contrôlées par la direction et les cadres du Groupe et leurs proches, ou au sein desquelles ces personnes ont une influence significative. Les rémunérations des dirigeants et administrateurs sont reprises séparément.

Il n'y a aucune sûreté liée aux actifs et obligations à l'égard des parties associées. En 2015, aucune moins-value n'a été enregistrée.

Toutes les créances et dettes sont des créances et dettes à court terme qui sont acquittées à l'échéance. Toutes les transactions concernent des opérations commerciales ordinaires. Pour les ventes conclues par le Groupe avec ces parties associées, on applique la tarification habituelle. Pour les achats, on applique la procédure habituelle en ce qui concerne la sélection du fournisseur et les prix utilisés.

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

## ANNEXE 39 - STRUCTURE DU GROUPE

La société mère ultime du Groupe est Roularta Media Group SA, Roeselare, Belgique. Au 31 décembre 2015, 43 filiales, coentreprises et entreprises associées sont consolidées.

Nom de l'entreprise	Location	Fraction du capital détenue
<b>1. Entreprises consolidées globalement</b>		
ROULARTA MEDIA GROUP NV	Roeselare, Belgique	100,00%
ROULARTA HEALTHCARE NV	Roeselare, Belgique	100,00%
BELGIAN BUSINESS TELEVISION NV	Bruxelles, Belgique	100,00%
HIMALAYA NV	Roeselare, Belgique	100,00%
MESTNE REVIJE D.O.O.	Ljubljana, Slovénie	100,00%
ROULARTA MEDIA NEDERLAND BV	Breda, Pays-Bas	100,00%
ROULARTA SERVICES FRANCE SARL	Lille, France	100,00%
TER BEVORDERING VAN HET ONDERNEMERSCHAP IN BELGIË VZW	Roeselare, Belgique	100,00%
TVOJ MAGAZIN D.O.O. - en liquidation	Zagreb, Croatie	100,00%
VOGUE TRADING VIDEO NV	Roeselare, Belgique	74,67%
STORESQUARE NV	Roeselare, Belgique	65,00%
JOURNÉE DÉCOUVERTE ENTREPRISES ASBL	Dison, Belgique	56,25%
STUDIO APERI NEGOTIUM BVBA	Gentbrugge, Belgique	56,25%
OPEN BEDRIJVEN VZW	Gentbrugge, Belgique	56,25%
ZEEUWS VLAAMS MEDIABEDRIJF BV	Terneuzen, Pays-Bas	51,00%

**2. Entreprises mises en équivalence**

BAYARD MEDIA GMBH & CO KG	Augsburg, Allemagne	50,00%	coentreprise
BAYARD MEDIA VERWALTUNGS GMBH	Augsburg, Allemagne	50,00%	coentreprise
BELGOMEDIA SA	Verviers, Belgique	50,00%	coentreprise
CTR MEDIA SA	Evere, Belgique	50,00%	coentreprise
DE WOONKIJKER NV	Antwerpen, Belgique	50,00%	coentreprise
J.M. SAILER GESCHÄFTSFÜHRUNGS GMBH	Nürnberg, Allemagne	50,00%	coentreprise
J.M. SAILER VERLAG GMBH	Nürnberg, Allemagne	50,00%	coentreprise
JOEfm NV	Vilvoorde, Belgique	50,00%	coentreprise
PRESS PARTNERS BV	Baarn, Pays-Bas	50,00%	coentreprise
REGIONALE MEDIA MAATSCHAPPIJ NV	Roeselare, Belgique	50,00%	coentreprise
REGIONALE TV MEDIA NV	Zellik, Belgique	50,00%	coentreprise
SENIOR PUBLICATIONS DEUTSCHLAND GMBH & CO KG	Cologne, Allemagne	50,00%	coentreprise
SENIOR PUBLICATIONS NEDERLAND BV	Baarn, Pays-Bas	50,00%	coentreprise
SENIOR PUBLICATIONS SA	Bruxelles, Belgique	50,00%	coentreprise
SENIOR PUBLICATIONS VERWALTUNGS GMBH	Cologne, Allemagne	50,00%	coentreprise
STIEVIE NV	Vilvoorde, Belgique	50,00%	coentreprise
TVBASTARDS NV	Boortmeerbeek, Belgique	50,00%	coentreprise
VERLAG DEUTSCHER TIERSCHUTZ-DIENST GMBH	Nürnberg, Allemagne	50,00%	coentreprise
MEDIALAAN NV	Vilvoorde, Belgique	50,00%	coentreprise
PROXISTORE NV	Bruxelles, Belgique	50,00%	entreprise associée
CLICK YOUR CAR NV	Le Roeulx, Belgique	35,74%	entreprise associée
YELLOWBRICK NV	Schaarbeek, Belgique	35,00%	entreprise associée
REPROPRESS CVBA	Bruxelles, Belgique	29,64%	entreprise associée
50+ BEURS & FESTIVAL BV	Arnhem, Pays-Bas	25,00%	coentreprise
LIVING & MORE VERLAG GMBH - en liquidation	Augsburg, Allemagne	25,00%	coentreprise
TWICE ENTERTAINMENT BVBA	Roeselare, Belgique	25,00%	entreprise associée
FEBELMA REGIE CVBA	Bruxelles, Belgique	23,35%	entreprise associée
4 ALL SOLUTIONS BVBA	Oostrozebeke, Belgique	15,00%	entreprise associée
MEDIAPLUS BV	Bussum, Pays-Bas	12,50%	entreprise associée

**3. Entreprises d'importance négligeable qui ne sont pas comprises dans les états financiers consolidés**

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

**Au cours de l'exercice 2015, les changements suivants sont intervenus dans le Groupe :****Nouvelles participations :**

- 65% en Storesquare SA, acquisition le 29 octobre 2015
- 100% en Roularta Services France SARL, constitution le 29 septembre 2015

**Augmentation de la participation et changement de méthode de consolidation :**

- Himalaya SA : devient 100% au lieu de 50% le 19 novembre 2015, consolidation intégrale au lieu de consolidation proportionnelle dès le 1<sup>er</sup> janvier 2015

**Changement de la participation sans changement de méthode de consolidation :**

- Proxistore SA : 50% au lieu de 35,87% le 31 juillet 2015
- Repropress SCRL : 29,64% au lieu de 30,51%

**Participations liquidées et fusionnées :**

- Les sociétés suivantes se sont fusionnées avec Roularta Media Group SA le 29 juin 2015 (avec une opération assimilée à la fusion par absorption) : la SA Biblo, la SA Euro DB, la SA Le Vif Magazine, la SA New Bizz Partners, la SA Press News, la SA Regie De Weekkrant, la SA Roularta Business Leads, la SA Roularta IT-Solutions, la SA Roularta Printing, la SA Roularta Publishing, la SA West-Vlaamse Media Groep et la SA De Streekkrant-De Weekkrantgroep
- Media Ad Infinitum SA : fusionnée avec Mediaaan SA à partir du 31 décembre 2015
- Roularta Media France SA : mise en liquidation le 31 octobre 2015, liquidation clôturée le 30 novembre 2015

**Participations vendues :**

- City Magazine Roularta d.o.o. depuis le 31 décembre 2015
- Les participations françaises, voir Annexe 11. Il s'agit de la vente des participations suivantes :

Nom de l'entreprise	Location	Fraction du capital détenue
<b>1. Entreprises consolidées globalement</b>		
A NOUS PARIS SAS	Paris, France	100,00%
ALPHADISTRI SAS	Paris, France	100,00%
ANIMATION SARL	Paris, France	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%
TECHNOLOGUES CULTURELS SAS	Paris, France	100,00%
L'EXPRESS VENTURES SAS	Paris, France	68,50%
PRÉLUDE ET FUGUE SARL	Paris, France	51,00%
<b>2. Entreprises mises en équivalence</b>		
AVENTIN IMMOBILIER SCI	Paris, France	50,00%
IDÉAT ÉDITIONS SA	Paris, France	50,00%
THE GOOD CONCEPT STORE SAS	Paris, France	50,00%
VOIX DU NORD L'ÉTUDIANT SA	Lille, France	50,00%
PARTENAIRE DÉVELOPPEMENT SARL	Lyon, France	25,00%
<b>3. Entreprises d'importance négligeable qui ne sont pas comprises dans les états financiers consolidés</b>		
DECOVERY SAS	Paris, France	100,00%

# RAPPORT DU COMMISSAIRE

Rapport du commissaire à l'assemblée générale  
sur les états financiers consolidés clôturés le 31 décembre 2015  
*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 2015, le compte de résultats consolidé, l'état du résultat global consolidé, l'état consolidé 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 SA (la « société ») et de ses filiales (conjointement le « Groupe »), établis en conformité avec les normes internationales d'information financière (International Financial Reporting Standards - IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne et les dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique. Le total de l'actif mentionné dans le bilan consolidé s'élève à 449.681 (000) EUR et le bénéfice consolidé (part du Groupe) de l'exercice s'élève à 64.368 (000) EUR.

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

Le conseil d'administration est responsable de l'établissement des 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 des 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 Standard 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 des états financiers consolidés donnant une image fidèle, cela afin de définir des procédures d'audit appropriées selon les circons-

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

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

### **Opinion sans réserve**

A notre avis, les états financiers consolidés de Roularta Media Group SA donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2015, ainsi que de ses résultats et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clôturé à cette date, conformément aux normes internationales d'information financière telles qu'adoptées par l'Union européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

## RAPPORT SUR D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

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

Dans le cadre de notre mandat et conformément à la norme belge complémentaire aux normes inter-

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

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

Gent, le 15 avril 2016

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

Représentée par  
Kurt Dehoorne  
Mario Dekeyser

# COMPTES ANNUELS STATUTAIRES

## COMPTES ANNUELS STATUTAIRES ABRÉGÉS

Les pages suivantes sont extraites des comptes annuels statutaires de Roularta Media Group SA, établis conformément aux règles comptables belges.

Les règles d'évaluation utilisées dans les comptes annuels statutaires diffèrent considérablement des règles d'évaluation utilisées dans les comptes annuels consolidés : les comptes annuels statutaires sont basés sur la législation comptable belge, tandis que les comptes annuels consolidés sont établis conformément aux normes IFRS.

Seuls les comptes annuels consolidés évoqués dans les pages précédentes représentent de manière fidèle la situation et les résultats financiers du groupe Roularta.

Le rapport de gestion du conseil d'administration à l'assemblée générale des actionnaires, les comptes annuels de Roularta Media Group SA et le rapport du commissaire seront déposés à la Banque Nationale de Belgique dans les délais légaux. Ces documents sont disponibles sur demande auprès du département Investor Relations de la société, ainsi qu'à l'adresse [www.roularta.be/fr/info-investisseurs](http://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 SA, pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2015, 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 17 mai 2016, ont été approuvés par le conseil d'administration du 11 avril 2016.

## Affectation du résultat

Le bénéfice de l'exercice 2015 à affecter s'élève à 52.538.331,65 euros, par rapport à une perte à affecter de 139.980.117,44 euros pour l'exercice 2014.

Le 19 mai 2015, l'assemblée générale extraordinaire avait procédé à une réduction de capital formelle en recourant aux excédents de réserves légales afin de compenser une partie substantielle des pertes reportées telles qu'établies dans les comptes annuels au 31 décembre 2014.

Après la réduction de capital formelle à hauteur de 123.225.000 euros et l'affectation des excédents de réserves légales à hauteur de 7.369.700 euros, les pertes reportées seront ramenées de 168.502.881 euros à 37.908.181 euros pour l'exercice 2015.

Compte tenu des pertes reportées de 37.908.181 euros, le bénéfice à affecter de l'exercice 2015 s'élève à 14.630.150,82 euros.

Le conseil d'administration propose à l'assemblée générale de distribuer un dividende brut de 0,50 euro par action. Cela représente un dividende net de 0,365 euro par action (après 27% de précompte mobilier).

Cela donne l'affectation suivante du résultat :

- Affectation aux réserves indisponibles de 5.121.526,14 euros
- Résultat à reporter de 3.256.000,68 euros
- Bénéfice à distribuer de 6.252.624,00 euros

Si l'assemblée générale approuve la proposition d'affectation du résultat susmentionnée, les dividendes seront payables à partir du 1<sup>er</sup> juin 2016 (= pay date). La banque ING sera désignée comme « paying agent ».

**COMPTE DE RÉSULTATS STATUTAIRE ABRÉGÉ**

Compte de résultats statutaire abrégé	en milliers d'euros	2015	2014
Ventes et prestations		292.198	245.953
Coût des ventes et des prestations		-283.064	-239.737
<b>Bénéfice / perte d'exploitation</b>		<b>9.134</b>	<b>6.216</b>
Produits financiers		18.255	23.772
Charges financières		-2.318	-8.434
<b>Bénéfice courant avant impôts</b>		<b>25.071</b>	<b>21.554</b>
Produits exceptionnels		339.201	393
Charges exceptionnelles		-311.709	-161.937
<b>Bénéfice (perte) de l'exercice avant impôts</b>		<b>52.563</b>	<b>-139.990</b>
Prélèvements sur les impôts différés		16	12
Impôts sur le résultat		-65	-26
<b>Bénéfice (perte) de l'exercice</b>		<b>52.514</b>	<b>-140.004</b>
Prélèvements sur les réserves immunisées		24	24
<b>Bénéfice (perte) de l'exercice à affecter</b>		<b>52.538</b>	<b>-139.980</b>

Affectations et prélèvements	en milliers d'euros	2015	2014
<b>Bénéfice (perte) à affecter</b>		<b>-115.965</b>	<b>-168.503</b>
Bénéfice (perte) de l'exercice à affecter		52.538	-139.980
Bénéfice (perte) reporté(e) de l'exercice précédent		-168.503	-28.523
<b>Prélèvements sur les capitaux propres</b>		<b>130.595</b>	<b>0</b>
Sur le capital et les primes d'émission		123.225	0
Sur les réserves		7.370	0
<b>Affectations aux capitaux propres</b>		<b>-5.121</b>	<b>0</b>
A la réserve légale		0	0
Aux autres réserves		5.121	0
<b>Résultat à reporter</b>		<b>-3.256</b>	<b>168.503</b>
Bénéfice (perte) à reporter		3.256	-168.503
<b>Bénéfice à distribuer</b>		<b>-6.253</b>	<b>0</b>
Rémunération du capital		6.253	0

**BILAN STATUTAIRE ABRÉGÉ APRÈS AFFECTATION DU RÉSULTAT**

ACTIF	en milliers d'euros	2015	2014
<b>Actifs immobilisés</b>		<b>175.416</b>	<b>215.813</b>
Frais d'établissement		0	0
Immobilisations incorporelles		39.717	7.576
Immobilisations corporelles		31.689	13.231
Immobilisations financières		104.010	195.006
<b>Actifs circulants</b>		<b>174.319</b>	<b>147.781</b>
Créances à plus d'un an		32.776	0
Stocks et commandes en cours d'exécution		5.420	348
Créances à un an au plus		81.071	59.880
Placements de trésorerie		27.253	7.085
Valeurs disponibles		23.410	77.774
Comptes de régularisation		4.389	2.694
<b>Total de l'actif</b>		<b>349.735</b>	<b>363.594</b>

PASSIF	en milliers d'euros	2015	2014
<b>Capitaux propres</b>		<b>105.136</b>	<b>58.873</b>
Capital		80.000	203.225
Primes d'émission		304	304
Réserve légale		8.000	15.370
Réserves indisponibles		12.207	7.085
Réserves immunisées		1.369	1.392
Réserves disponibles		0	0
Bénéfice (perte) reporté(e)		3.256	-168.503
Subsides en capital		0	0
<b>Provisions et impôts différés</b>		<b>8.760</b>	<b>1.701</b>
<b>Dettes</b>		<b>235.839</b>	<b>303.020</b>
Dettes à plus d'un an		111.172	173.037
Dettes à un an au plus		119.843	126.067
Comptes de régularisation		4.824	3.916
<b>Total du passif</b>		<b>349.735</b>	<b>363.594</b>

# LECTEURS DIFFUSION VISITEURS

## JOURNAL LOCAL

**Krant van West-Vlaanderen :**  
368.227 lecteurs CIM,  
diffusion 67.686 exempl.

## MAGAZINES D'ACTUALITÉ

**Knack :**  
504.198 lecteurs CIM,  
diffusion 99.672 exempl.  
**Le Vif/L'Express :**  
375.097 lecteurs CIM,  
diffusion 62.692 exempl.  
**Knack Weekend :**  
378.862 lecteurs CIM,  
diffusion 99.672 exempl.  
**Le Vif Weekend :**  
203.568 lecteurs CIM,  
diffusion 62.692 exempl.  
**Knack Focus :**  
278.187 lecteurs CIM,  
diffusion 99.672 exempl.  
**Focus Vif :**  
124.895 lecteurs CIM,  
diffusion 62.692 exempl.

## MAGAZINE D'AFFAIRES ET D'ACTUALITÉ

**Trends-Tendances :**  
228.155 lecteurs CIM,  
diffusion 45.799 exempl.

## MAGAZINE SPORTIF

**Sport/Foot Magazine :**  
559.092 lecteurs CIM,  
diffusion 43.457 exempl.

## MAGAZINES POUR SENIORS

**Plus Belgique :**  
361.189 lecteurs CIM,  
diffusion 101.081 exempl.  
**Plus Pays-Bas<sup>(\*)</sup> :**  
820.410 lezers,  
diffusion 246.070 exempl.  
**Plus Allemagne :**  
845.000 lezers,  
diffusion 175.421 exempl.

## MAGAZINES PEOPLE

**Royals :**  
139.323 lecteurs CIM,  
diffusion 20.574 exempl.  
**Télépro :**  
407.254 lecteurs CIM,  
diffusion 114.648 exempl.

## MAGAZINES LIFESTYLE

**Nest :**  
468.967 lecteurs CIM,  
diffusion 85.155 exempl.  
**Je vais Construire & Rénover :**  
302.769 lecteurs CIM,  
diffusion 17.846 exempl.  
**Bodytalk :**  
diffusion 154.069 exempl.

## ROULARTA B2B

**Le journal du Médecin/  
Artsenkrant :**  
diffusion 21.218 exempl.  
**Data News :**  
43.300 lecteurs CIM,  
diffusion 22.369 exempl.  
**Nouvelles Graphiques<sup>(\*\*)</sup> :**  
diffusion 5.200 exempl.

## MÉDIAS D'INFORMATION LOCAUX

**De Streekkrant/De Weekkrant :**  
2.746.620 lecteurs CIM,  
diffusion 2.550.769 exempl.  
**De Zondag :**  
1.539.876 lecteurs CIM,  
diffusion 550.020 exempl.

## CITY MAGAZINE

**Steps :**  
469.522 lecteurs CIM,  
diffusion 452.901 exempl.

## SITES WEB

**Knack.be/LeVif.be site Web :**  
1.790.943 real users,  
5.526.999 visiteurs uniques  
par mois (39.178.612 pages  
consultées)  
**Knack.be/LeVif.be News :**  
1.107.152 real users,  
3.257.889 visiteurs uniques  
par mois (17.849.319 pages  
consultées)  
**Trends.be :**  
796.403 real users,  
1.620.181 visiteurs uniques  
par mois (6.598.247 pages  
consultées)  
**Weekend.be :**  
494.690 real users,  
1.141.620 visiteurs uniques  
par mois (11.395.746 pages  
consultées)  
**Datanews.be :**  
196.531 real users,  
358.129 visiteurs uniques  
par mois (1.226.054 pages  
consultées)

**Plusmagazine.be :**  
103.495 real users,  
146.047 visiteurs uniques  
par mois (480.262 pages  
consultées)  
**KW.be :**  
256.304 real users,  
561.779 visiteurs uniques  
par mois (3.086.884 pages  
consultées)  
**Immovlan.be :**  
453.411 real users,  
944.956 visiteurs uniques  
par mois (18.073.693 pages  
consultées)  
**Gocar.be :**  
368.943 real users,  
767.117 visiteurs uniques  
par mois (5.447.999 pages  
consultées)

## REAL USERS

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

<sup>(\*)</sup> NOM Media 2015

<sup>(\*\*)</sup> Info éditeur

# ÉTABLISSEMENTS

## SIÈGE PRINCIPAL RMG

Meiboomlaan 33, 8800 Roeselare



## BRUSSELS MEDIA CENTRE

(la rédaction) Rue de la Fusée 50,  
1130 Bruxelles



## MEDIALAAN

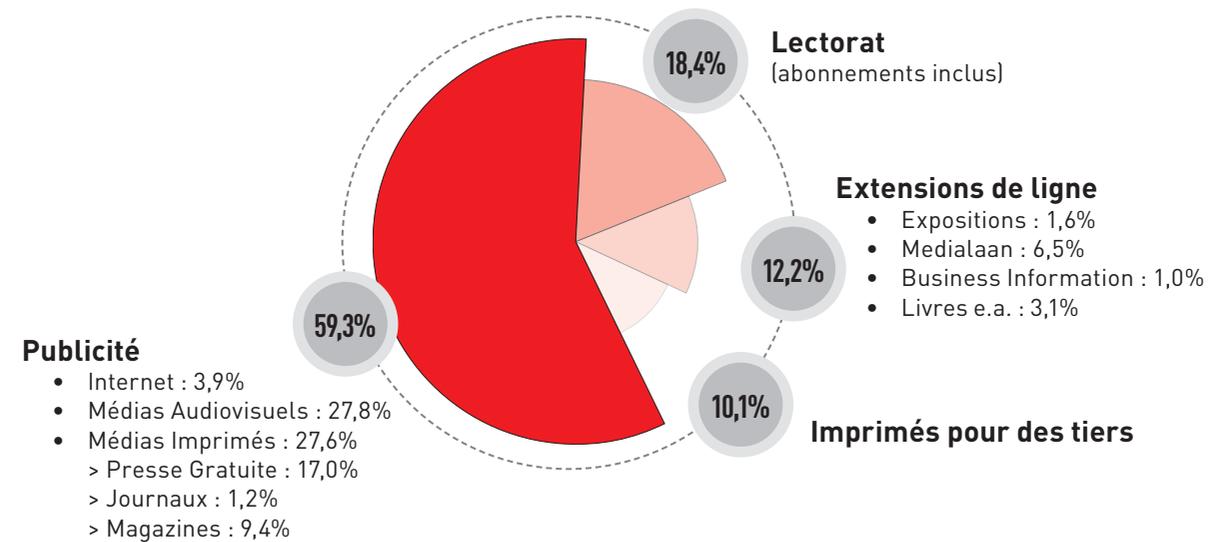
Medialaan 1, 1800 Vilvoorde



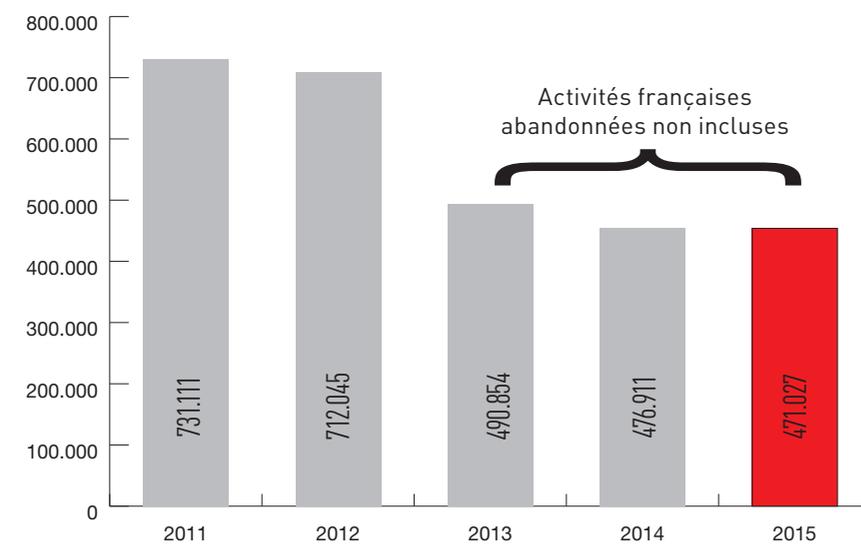
## ROULARTA MEDIA

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

# ANALYSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2015 (CHIFFRES COMBINÉS)



## CHIFFRE D'AFFAIRES COMBINÉ EN MILLIERS D'EUROS (5 ANS)\*



\* Y compris 50% de Medialaan et 50% des autres coentreprises (comme les partenariats avec Bayard en Belgique, aux Pays-Bas et en Allemagne).

## CHIFFRES-CLÉS CONSOLIDÉS

Compte de résultats	en millions d'euros	2013 (*) retraité	2014	2015	Evolution
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>305</b>	<b>300</b>	<b>290</b>	<b>-3,1%</b>
<b>REBITDA <sup>(1)</sup></b>		<b>35</b>	<b>39</b>	<b>48</b>	<b>+21,5%</b>
	<i>REBITDA - marge</i>	11,3%	13,1%	16,5%	
<b>EBITDA <sup>(2)</sup></b>		<b>29</b>	<b>35</b>	<b>34</b>	<b>-3,7%</b>
	<i>EBITDA marge</i>	9,7%	11,6%	11,6%	
<b>REBIT <sup>(3)</sup></b>		<b>27</b>	<b>32</b>	<b>39</b>	<b>+23,8%</b>
	<i>REBIT - marge</i>	8,7%	10,6%	13,5%	
<b>EBIT <sup>(4)</sup></b>		<b>15</b>	<b>22</b>	<b>31</b>	<b>+43,0%</b>
	<i>EBIT marge</i>	5,0%	7,3%	10,8%	
Charges financières nettes		-7	-7	-5	-19,1%
<b>Résultat opérationnel après charges financières nettes</b>		<b>8</b>	<b>15</b>	<b>26</b>	<b>+70,5%</b>
Impôts sur le résultat		2	-2	46	
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>10</b>	<b>13</b>	<b>72</b>	<b>+466,6%</b>
<b>Résultat des activités abandonnées</b>		<b>-68</b>	<b>-155</b>	<b>-8</b>	<b>+95,0%</b>
Attribuable aux intérêts minoritaires		-1	0	0	+154,0%
<b>Attribuable aux actionnaires de RMG</b>		<b>-58</b>	<b>-142</b>	<b>64</b>	<b>+145,2%</b>
	<i>Résultat net attribuable aux actionnaires de RMG - marge</i>	-19,0%	-47,6%	22,2%	
<b>Résultat net courant des entreprises consolidées</b>		<b>18</b>	<b>19</b>	<b>30</b>	<b>+55,5%</b>
	<i>Résultat net courant des entreprises consolidées - marge</i>	6,0%	6,5%	10,4%	

Bilan	en millions d'euros	2013 (**) retraité	2014	2015	Evolution
Actifs non courants		585	272	319	+17,4%
Actifs courants		201	261	131	-50,0%
Total du bilan		786	533	450	-15,7%
Capitaux propres - part du Groupe		287	143	208	+44,9%
Capitaux propres - intérêts minoritaires		11	2	2	-24,5%
Passifs		487	387	240	-38,0%
Liquidité <sup>(5)</sup>		0,9	2,0	1,1	-8,3%
Solvabilité <sup>(6)</sup>		38,0%	27,3%	46,6%	+70,7%
Dette financière nette		80.423	82.027	75.680	-7,7%
Gearing <sup>(7)</sup>		26,9%	56,3%	36,1%	-35,9%

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

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

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

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

(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).

Les chiffres-clés non audités suivants ont été calculés sur la base des chiffres audités.

(1) REBITDA = cash-flow opérationnel courant = EBITDA + frais de restructuration et frais uniques.

(3) REBIT = résultat opérationnel courant = EBIT + frais de restructuration et frais, amortissements, dépréciations et provisions uniques.

## CALENDRIER FINANCIER

### Assemblée Générale 2015

Communiqué des résultats semestriels 2016

Communiqué des résultats annuels 2016

### Assemblée Générale 2016

**17 mai 2016**

22 août 2016

10 mars 2017

**16 mai 2017**

## 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