

2018
L'année
de la
femme

Le
magazine
du rapport
annuel

2018
Le **magazine** du rapport annuel

Roularta
Media Group 

Colophon

2018 L'année de la femme

est un concept et une édition
de Roularta Brand Studio

Rédacteur en chef Ben Herremans

Art Director Jolien Acke

Textes Dirk Remmerie (XPair)

Portraits Thomas De Boever

Rédaction définitive Evy Alliet

Imprimerie Roularta Printing

Editeur responsable Sophie Van Iseghem

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

Préface

Rien que des gens **sympas**

7 mars 2018 : l'Autorité belge de la Concurrence (ABC) valide la reprise de 50 pour cent de Mediafin (De Tijd, L'Echo...) par Roularta Media Group.

29 juin 2018 : l'Autorité belge de la Concurrence valide la reprise des marques Sanoma (Libelle/Femmes d'Aujourd'hui, Flair, Feeling/GAEL...) par Roularta Media Group.

Enumérer des dates n'est pas toujours très pertinent, mais s'il faut pointer les faits marquants qui se sont déroulés chez Roularta en 2018, ces deux dates-là sont incontournables et ne peuvent pas ne pas être citées.

Ces deux reprises ont été officialisées en 2018 mais avaient été décidées par Roularta en 2017 suite à un exercice stratégique majeur. C'est la raison pour laquelle le magazine publié avec le rapport annuel 2017 titrait à l'époque : « L'année charnière de Roularta ».

Si ces choix bien précis avaient été faits en 2017, c'est en 2018 qu'ils ont été concrétisés, et mis à l'épreuve sur les plans financier et économique.

Un rapport annuel est à définir comme « un aperçu annuel de la situation économique et financière d'une entreprise, et de ses perspectives pour l'année à venir ». Depuis le 1^{er} janvier 2005, les sociétés européennes cotées en Bourse doivent se conformer aux normes IFRS (International Financial Reporting Standards).

L'objectif est une plus grande transparence financière, un reporting plus détaillé et une normalisation des règles de reporting internationales.

Cet exercice avance principalement des chiffres, des montants, des pourcentages et des bilans, qui sont détaillés dans l'autre partie de la présente publication. Mais derrière les chiffres, il y a bien sûr aussi des personnes et leurs histoires, que nous présentons dans les pages de ce magazine sous la forme de 14 interviews et 46 témoignages. Ensemble, ils racontent l'histoire de Roularta en 2018.

Cette histoire ne se résume évidemment pas à ces deux reprises. Une année, c'est tout un flux de petits et de grands événements. Les petits événements sont parfois presque de l'ordre du fait divers : cela va de l'aménagement d'un terrain de pétanque à la collecte de livres pour des enfants défavorisés, en passant par le choix d'une nouvelle mascotte pour un département. Mais ensemble, tous ces petits et ces grands événements définissent l'identité d'une entreprise.

Un autre exemple : en 2018, quand vous demandiez à un nouveau collègue venu de Sanoma comment il se sentait dans le nouveau biotope, la réponse était presque invariablement la même, comme si tous parlaient d'une même voix : « Rien que des gens sympas chez Roularta ! »

C'est clair : nous sommes et restons une entreprise familiale.

Ce magazine vous présente l'ADN et la dynamique de Roularta. On dit souvent que « mesurer c'est savoir », mais comment mesure-t-on une ambiance ou un état d'esprit ? Ce sont des choses qui ne s'expriment pas facilement en chiffres. Mais un fait est certain : ce sont des choses qui sont très importantes, entre autres pour les chiffres !

Nous vous souhaitons une agréable lecture.

Ben Herremans

Sommaire

Xavier Bouckaert

CEO

6

Karen Hellemans

*Editrice des Women Brands et
Rédactrice en chef de Libelle & Femmes d'Aujourd'hui*

12

Frederik Delaplace

CEO Mediafin

18

Ruth Goossens

Rédactrice en chef de Knack Weekend

22

Rik De Nolf

Président du Conseil d'administration

26

Laurence Festraets

Editrice de Plus Magazine

32

Thierry Fiorilli

Rédacteur en chef Le Vif/L'Express

36

Pascal Kerkhove

Directeur de la rédaction Rédaction Roularta Roulers

40

Veerle Hofman

Training et Coaching Manager Sales 3.0

44

Stefan Seghers

Chief Digital Officer

46

Veerle Neyens

Directrice du Roularta Brand Studio

52

Mario Paret

Project Manager chez Roularta Printing

54

Francis De Nolf

Conseil d'administration

56

Amid Faljaoui

*Directeur des magazines francophones de Roularta et
rédacteur en chef de Trends-Tendances*

58

Les marques Roularta Media Group

62

Lecteurs, diffusion, visiteurs

72





Xavier Bouckaert

CEO



Roularta crée les *marques médias* de demain

Une nouvelle dynamique et une ambiance empreinte de fraîcheur.

En plus de nombreuses autres opportunités pour

Roularta Media Group, Xavier Bouckaert constate avec

**l'augmentation du nombre de marques médias que la nouvelle
stratégie apporte de beaux résultats.**

En mars 2018, l'Autorité belge de la Concurrence donnait son feu vert pour l'acquisition de 50 pour cent de Media-fin (De Tijd, L'Echo). En juin, elle faisait de même pour les marques de Sanoma (notamment les Women Brands Libelle/ Femmes d'Aujourd'hui, Flair, Feeling/ GAEL). Des changements majeurs dans le paysage médiatique flamand, qui prouvent bien que Roularta ne subit pas l'avenir, mais le crée.

XAVIER BOUCKAERT : Celui qui subit perd le contrôle. Ce qui n'est pas du tout notre cas. Nous avons pris des décisions cruciales au cours des deux ou trois dernières années. Ce ne sont pas des opportunités qui se sont présentées à nous par hasard, mais des décisions qui ont été prises dans la foulée d'un important exercice stratégique et qui étaient basées sur des choix très clairs.

Qu'est-ce qui a changé ?

Nous avons trois activités clés : nos marques médias (tous les médias payants, de Krant van West-Vlaanderen à Femmes d'Aujourd'hui, en passant par Le Vif/L'Express), nos médias locaux (des journaux toutes-boîtes aux solutions numériques pour les commerçants, en passant par Storesquare) et nos installations d'impression (tout ce qui concerne l'impression, et à quoi nous ajoutons de nouveau le prépresse). Chacune de ces activités clés suit une stratégie spécifique. Nous sentions que si nous voulions miser là-dessus, Medialaan n'aurait qu'un rôle mineur à jouer. Sachant en outre que Medialaan devait passer un cap d'échelle pour (continuer à) toucher de très grands groupes cibles, alors que notre expertise porte plutôt sur des groupes cibles spécifiques, voire de niche, la conclusion s'impo-

QUIZ INFERNAL

**Pour prétendre devenir le
« Strafste Student » de Knack,
il faut vraiment faire la
différence.**

Esther Sys : « Si vous voulez devenir le "Strafste Student" de Knack, il faudra tenir la distance. Les tours préliminaires de ce quiz pour étudiants se déroulent sur Internet. Chaque candidat doit répondre à vingt questions à choix multiple provenant d'une énorme base de données. Il faut non seulement répondre correctement, mais c'est aussi une question de rapidité. Les étudiants ayant obtenu les meilleurs scores sont invités en demi-finale à Gand ou à Louvain. Chaque candidat peut amener un ami, et à partir de là ce sont donc des duos qui s'affrontent. Les demi-finales se jouent en live, via un module de quiz interactif animé par le présentateur Aster Nzeyimana.

Les tours préliminaires et les demi-finales sont déjà très difficiles, mais la finale est carrément d'un niveau cauchemardesque. Elle se déroule dans un lieu tenu secret auquel seuls les 70 meilleurs duos accèdent. Les participants sont invités à une superbe fête, ils jouent le quiz de leur vie et dégustent des *Boze Burgers* (hamburgers) et des *Knack Worsten* (saucisses) préparés dans le Knack Foodtruck. Ils peuvent remporter des vacances de surf tout compris, des city-trips et d'autres super prix. »

*Esther Sys
Project Manager
Promotion des Magazines*



POUR LES AMOUREUX DE LA VIE CÔTÉ CAMPAGNE

Un an après la reprise de Landleven.

Mario Broekhuis : « Arriver à Roulers, cela a un peu été comme un retour chaleureux à la maison. Landleven a tout à fait sa place dans une entreprise familiale qui se soucie du client et de la qualité d'impression, mais aussi de ses chiffres de vente, et pas juste à court terme. Aux Pays-Bas, Landleven est le mensuel le plus populaire sur la vie à la campagne. Il propose des conseils, des recettes, des reportages et des idées de bricolage à faire soi-même. C'est vrai qu'il dénotait un peu dans le portefeuille de son ancien propriétaire, Reed Business Information, dont l'accent repose plutôt sur les solutions en matière de data pour les marchés professionnels. Malgré la crise et un marché en récession, le magazine a toujours progressé d'année en année. Avec Landleven, Roularta a fait l'acquisition d'une marque saine et rentable. Et avec notre équipe actuelle sur le site de Hoog-Keppel, je ne vois pas pourquoi cela devrait changer dans les années à venir. Parce que le marché change ? A mon avis, la force de Landleven est son "âme", la passion qui anime tous ceux qui y travaillent. Les chiffres nous en apprennent beaucoup, mais là où nous excellons vraiment, c'est dans notre aptitude à comprendre ce que recherchent les amoureux de la vie à la campagne. Roularta nous offre l'opportunité de faire ce en quoi nous sommes bons, et de nourrir précieusement notre marque. Tant que nous pouvons réaliser cela, je ne me fais aucun souci. Surtout si nous pouvons le faire main dans la main avec nos magazines "sœurs", Plus Magazine et Libelle-Nest. »

Mario Broekhuis
Rédacteur en chef de Landleven

sait : nous ne serions pas capables d'offrir beaucoup de valeur ajoutée à la croissance de Mediaalaan. Mais attention, nous n'avions aucune obligation de faire cette transaction, et nous aurions parfaitement pu continuer dans la voie empruntée car Mediaalaan était une belle entreprise rentable. Seulement, les astres étaient bien alignés, le timing était bon. Je pense que le résultat que nous obtenons aujourd'hui prouve que nous avons fait le bon choix.

L'acquisition de Mediafin et des Women Brands s'inscrit à merveille dans la première activité clé de la nouvelle stratégie.

Absolument. Nos marques médias Le Vif/L'Express, Knack, Trends-Tendances, Trends... s'adressent au même public cible que Mediafin : des lecteurs instruits et intéressés, qui recherchent de la qualité. Nous n'avons jamais été des spécialistes du magazine populaire. Non pas que nous méprisions ce style, mais c'est un style à part. Mediafin correspond bien à notre ADN et forme un bon match avec Canal Z, Trends-Tendances, Trends Business Information... Avec les « nouveaux venus » que sont De Tijd et L'Écho, nous possédons désormais presque tous les titres de qualité. Une poursuite de notre croissance dans ce segment n'est donc pas à l'ordre du jour pour le moment.

Ce qui a rendu Sanoma particulièrement attrayant, c'est qu'il s'agissait d'une activité totalement complémentaire, avec très peu de destruction de valeur et aussi la possibilité de rechercher des synergies sur le plan des coûts. Étant donné que près de 80 pour cent des annonceurs sont nouveaux, nous n'avons pas à craindre une quelconque cannibalisation à ce niveau. Quant aux groupes de lecteurs, ils sont dans leur grande majorité complémentaires. Nos titres avaient

bien sûr déjà une base de fans féminins, mais des titres tels que Trends-Tendances et Le Vif/L'Express ont quand même un public essentiellement masculin, et Le Vif Weekend est plutôt hybride. Inutile de préciser que les annonceurs sont très attirés par un public distinctement féminin. La reprise des Women Brands est donc tout à fait appropriée. C'est la même philosophie que nous avons appliquée pour quelques acquisitions de moins grande ampleur, comme celle de Landleven aux Pays-Bas.

Roularta est-il bien préparé pour créer de la valeur ajoutée avec ce business complémentaire ?

Nous ne cibons pas l'un ou l'autre titre en particulier, mais des marques médias avec un lectorat bien développé et fidèle, et un groupe cible bien défini pour les annonceurs. C'est tout à fait le cas avec un public d'abonnés, ce qui est déjà un véritable atout de Roularta depuis de nombreuses décennies et qui est la clé du succès pour les années à venir. Vos abonnés, vous les connaissez assez bien, et si vous avez une infrastructure de données bien développée, vous en apprenez de plus en plus à leur sujet et cela vous permet de personnaliser votre offre. Mediafin s'inscrit parfaitement dans cette logique, et c'est la raison pour laquelle la transformation numérique s'y passe bien. La marque d'information et le lectorat cible sont bien définis. C'est également le cas notamment chez Le Vif/L'Express et Trends-Tendances, où nous tendons vers un abonnement complet qui donne un accès numérique à la plate-forme média de tous les magazines d'information sur tous les supports possibles. C'est aussi la direction dans laquelle nous voulons aller avec les Women Brands, qui présentent un potentiel



CAMPAGNE DE MAILING INSOLITE ET ORIGINALE

**La mascotte de TBI a désormais
un nom : ToBI Watson.**

Burt Riské : « TrendsTop est une base de données de plus en plus fournie, qui contient des informations actuelles et fiables, mais c'est aussi un ensemble d'outils Web ingénieux ainsi qu'une plate-forme de communication créative. Inge Cornelis (Roularta Brand Studio) a imaginé un visuel inspiré de l'éléphant (pour le côté robuste de la base de données) et du zèbre (pour le côté vif et social de la plate-forme de communication), ce qui a donné un acteur insolite et unique dans l'univers des données : mi-éléphant, mi-zèbre, ce mammifère improbable a fait son apparition dans des campagnes de communication (mailings, vidéos), et s'est même installé en carton grandeur nature sur notre stand lors de l'édition annuelle du Marketing Congress. Restait à trouver un nom approprié à notre mascotte. Nous avons organisé un sondage auquel les collaborateurs de Roularta ont réagi massivement, et le choix s'est finalement porté sur le prénom ToBI (Trends Business Information). Quant à son nom de famille, Watson, il fait référence au célèbre assistant de Sherlock Holmes, toujours en quête de bonnes informations, ainsi qu'au superordinateur d'IBM, symbole des masses de données que nous mettons à la disposition de nos clients. ToBI se présente sous la forme d'un assistant virtuel pour les clients TrendsTop qui se connectent à nos webinaires, et apparaît régulièrement dans nos mailings, sur notre site Web et dans la petite vidéo promotionnelle diffusée dans le cadre des événements Roularta. »

Burt Riské

Directeur Trends Business Information

important. Avec notre expertise en matière d'acquisition d'abonnements, nous pouvons y faire de belles choses, en particulier chez Libelle, notre marque média la plus importante du moment.

Votre foi dans les médias « papier » est inébranlable.

Une base d'abonnement fidèle est notre fondement. Nous ne reprendrons jamais un titre qui tire 90 pour cent de ses revenus de la publicité. Une marque doit s'appuyer sur deux ou trois piliers. Libelle/Femmes d'Aujourd'hui le font parfaitement : le marché des lecteurs est bien développé et stable, les annonceurs se concentrent sur les femmes en quête de qualité, et les lectrices montrent un grand engagement pour la direction éditoriale et les choix de leur magazine. Si ces conditions sont remplies, il n'y a pas de raison que la version numérique ne soit pas elle aussi un succès.

Au niveau des Women Brands, quelles synergies et consolidations ont déjà été réalisées, et lesquelles sont encore à votre agenda ?

Il est évident que nous avons pu réaliser des bénéfices dans des départements de back-office, comme les achats ou les services financiers. Nous n'avons pas eu à y investir plus. En ce qui concerne les titres proprement dits, je vois cela sur quatre niveaux : le marché de la publicité, le marché des lecteurs, l'e-commerce et les *line extensions*.

Nous avons beaucoup de nouveaux annonceurs, en particulier dans le secteur de l'industrie pharmaceutique et celui des biens de consommation à rotation rapide. Un léger renforcement de notre régie suffit pour absorber cela. Il s'agit pour la plupart de clients complémentaires à qui nous pou-

vons maintenant aussi proposer nos autres titres tels que Bodytalk ou Plus Magazine. Inversement, aux annonceurs que nous connaissons bien grâce à nos marques d'information existantes (je pense ici aux secteurs de la banque, de l'automobile et de la consultance), nous pouvons désormais aussi proposer un groupe cible supplémentaire. Il n'y a pas de glissement budgétaire ni de destruction de valeur, ni dans un sens, ni dans l'autre.

Depuis les années 1970 déjà, nous misons sur les abonnements dans le marché des lecteurs. Notre équipe d'acquisition et de gestion des abonnements est très expérimentée, ce qui ne veut pas dire que nous ne devons pas investir plus dans les abonnements aux titres féminins. Nous voyons de belles possibilités d'augmentation au niveau du nombre d'abonnements à Libelle/Femmes d'Aujourd'hui, et il y a beaucoup d'actions qui se font en ce sens. Cela prendra certainement quelques années pour arriver là où nous le voulons, mais nous constatons d'ores et déjà une progression.

Nous possédons également du savoir-faire et des spécialistes en e-commerce, notamment grâce à notre expérience avec Store-square. Cela nous permet d'avancer rapidement dans ce domaine. Libelle possédait un Webshop qui était piloté par Sanoma depuis les Pays-Bas. Nous l'avons « déconnecté » et relié à notre réseau global d'e-commerce. Sur un plan plus concret, nous avons aussi le projet « Libelle Lekker », un Webshop spécifique pour celles et ceux parmi nos lecteurs qui aiment faire la cuisine en « amateurs ». Le site sera complètement « Libellisé », c'est-à-dire qu'il sera totalement dans l'ambiance du magazine. L'accent sera mis sur la personnalisation (aussi proche que possible du lecteur) et un contenu aussi local que possible



INFORMATIONS INTERNES À L'INTENTION DE TOUS LES COLLÈGUES

Nouvel Intranet pour Roularta Media Group.

Jan Cattrysse : « "Où puis-je trouver les informations dont j'ai besoin ?" La question est pertinente et ne concerne pas uniquement les nouveaux collaborateurs mais aussi ceux qui ont déjà de longues années de service chez nous. Les informations destinées à une diffusion interne ne manquent pas et, grâce aux nouvelles possibilités offertes par la technologie, il est devenu très facile de les enregistrer, distribuer et partager par le biais de toutes sortes d'applications (outils collaboratifs, de gestion de projet...) et de systèmes. Pour savoir où se trouvent quelles informations et permettre de s'informer en un minimum de temps, un système de gestion central qui couvre les différents services était indispensable. C'est-à-dire un réseau Intranet. Le nôtre s'appelle Insight.rmg. Depuis début 2018, Roularta utilise l'outil Confluence. Sur la page d'accueil, divers liens envoient le visiteur par exemple vers Yess, vers le Guide de Roularta, ou encore vers le Webshop du personnel. On peut aussi y découvrir qui est qui chez Roularta, les dates d'anniversaire des collègues, les postes vacants dans l'entreprise... Et on peut également y poster des suggestions. Le succès de l'Intranet dépend directement de la quantité et de la qualité des informations qui s'y trouvent. Pour garantir la qualité de l'input (et donc aussi de l'output), des "info managers" alimentent l'Intranet et le tiennent à jour. »

Jan Cattrysse
Directeur Administration

(aussi proche que possible des commerçants), pour ne pas rivaliser avec bol.com et Amazon et consorts.

Les *line extensions* constituent la quatrième dimension de la synergie. Il y en avait évidemment déjà dans les Women Brands, par exemple la « Libelle Winterfair ». Dans notre offre existante, les voyages et les croisières sont extrêmement populaires, et nous pouvons parfaitement les proposer aussi aux lectrices de Feeling/GAEL, par exemple.

En dehors des implications techniques et pratiques, il y a aussi des différences culturelles. Comment faites-vous pour gérer cela ?

Je ne crois pas en une assimilation complète. Il n'est pas nécessaire de vouloir adapter à tout prix une culture d'entreprise. D'autre part, il n'est pas question de « nous » et « eux ». Cela commence au niveau des équipes de management, où le nom Sanoma a pour ainsi dire été banni. Pas parce que nous n'aimons pas Sanoma, mais parce qu'il s'agit de « Women Brands » et pas de « Roularta » et « Sanoma ». Les nouveaux collègues ne sont pas des « Sano-miens » mais bien des « Roulartiens ». C'est aussi simple que cela. Ce qui est important, c'est de conserver les nombreux éléments positifs et uniques propres à la culture des Women Brands, et d'y injecter un peu de la culture typique de Roularta. Mais certainement pas pour créer quelque chose d'uniforme. Par exemple, la vente au numéro est le canal de vente le plus important pour les Women Brands. Or, comme nous l'avons déjà dit, notre force à nous réside dans les abonnements, mais cela ne veut pas dire pour autant que nous allons négliger les ventes au numéro. En revanche, nous allons renforcer les ventes en proposant parallè-

lement des abonnements. En termes de personnel, nous constatons que l'arrivée des Women Brands crée une nouvelle dynamique au sein du BMC. On ressent une nouvelle ambiance dans tous les départements. Il y a de plus en plus de demandes d'activités pour mieux se connaître. Il existe déjà des exemples concrets qui montrent que les deux cultures se complètent et se renforcent mutuellement.

Le Roularta Brand Studio est-il un de ses exemples ?

Là, vous voyez parfaitement que la totalité est plus grande que la somme des parties. Un plus un est égal à trois. Les Women Brands ont une grande expérience en matière de mise en récit (*storytelling*) et de contenu natif (*native content*), dont nous pouvions tirer des leçons. Roularta possède pour sa part une plus grande expertise en matière de qualité et de contenu journalistique. Fusionner des équipes en y incluant autant de collaborateurs des Women Brands que de Roularta, cela donne un très bon mix. Le tout nouveau Communication Lab du BMC, successeur du Roularta Studio à Roulers, réunit également le savoir-faire des Women Brands et de Roularta. La polinisation croisée d'une approche créative et d'une approche un peu plus stricte sur la manière dont nous devons réaliser du matériel de promotion et de communication pour nos propres marques (Le Vif/L'Express, Trends-Tendances, Manager of the Year...) donne de nouvelles idées.

Autre exemple : les magabooks culinaires, ou les bookazines comme ils les appellent chez Women Brands. Nous avons rassemblé toutes les connaissances et les recettes du Vif Weekend et de Nest Saveurs au sein



UN ESPRIT SAIN DANS UN CORPS SAIN

Un terrain de pétanque à Roulers grâce à Fun@Work.

Katrien De Nolf : « Nos collègues de Fun@Work ont été particulièrement ravis lorsqu'il a été décidé de transformer en zone verte le site entourant l'ancien garage Citroën sur la Meensesteenweg à Roulers. Cela fait douze ans que Fun@Work s'investit pour faire en sorte que tous les collègues de Roularta aient "un esprit sain dans un corps sain". Le comité se compose de sept membres qui se réunissent chaque mois pour réfléchir à un programme varié d'ateliers, séances d'information, balades à vélo, barbecues, quiz, initiations sportives... Ce qui "marche" à Roulers est ensuite étendu aux autres sites. Les membres du comité sont convaincus que pour bien travailler, il faut se sentir bien dans sa peau. D'où l'importance de manger sainement, de bouger suffisamment et de prendre du temps pour soi. Quant à la façon dont on va concrètement utiliser ce temps, c'est différent pour chacun, et c'est pourquoi Fun@Work propose des activités aussi variées que possible.

A Roulers par exemple, il y a un sentier de promenade de 2 km à côté du parking, c'est parfait pour arriver au nombre de pas qu'on devrait idéalement faire chaque jour. En 2018, Fun@Work a obtenu de faire ajouter à cela un terrain de pétanque. Une petite partie entre les membres de l'équipe ou un challenge entre départements, ça met toujours de l'ambiance ! En 2019, nous ajouterons encore des bancs pour les supporters. #OneTeamOneFamily »

Katrien De Nolf
Director HR

du FoodLab. Dans ce FoodLab, une équipe dédiée passe au crible des recettes belges et étrangères, produit ses propres recettes inédites et recherche de nouveaux thèmes et angles d'approche pour booster les ventes. Il serait idiot de notre part de ne pas tirer parti des trésors de Femmes d'Aujourd'hui en matière de connaissances culinaires.

Cette acquisition est l'occasion idéale de nous remettre en question. Les 250 nouveaux employés apportent des idées nouvelles et, grâce à leur regard externe sur notre organisation, ils peuvent également mettre en évidence nos côtés les plus faibles. Le moment est venu de jeter un coup d'œil à tous nos processus et flux de travail.



Le Roularta Digital Hub regroupe toutes nos compétences numériques.

Naissance du Roularta Digital Hub.

Nous sommes arrivés à la conclusion que nous avions les bonnes personnes, mais que celles-ci étaient trop dispersées et ne collaboraient pas de façon suffisamment cohérente pour pouvoir imprimer réellement leur marque sur le plan du numérique. Tout se faisait trop lentement et nous n'exploitions pas assez notre potentiel. Les spécialistes en optimisation du référencement (SEO) que

nous mettons en œuvre sur Storesquare, nous pouvons par exemple également les utiliser pour Knack.be ou LeVif.be. En outre, il n'y avait pas assez de connaissances en interne dans les Business Units pour accompagner un projet du début à la fin, ce qui a ralenti l'ensemble du processus.

Tous les experts disséminés dans notre organisation, nous les avons rassemblés au sein du Roularta Digital Hub, une nouvelle structure dans laquelle nous regroupons trois compétences : tout ce qui concerne l'expérience client, ensuite les données et l'acquisition de nouveaux clients, et enfin l'e-commerce. C'est un exemple typique de département qui fonctionne au travers de tous les autres départements de Roularta. Comme le Roularta Brand Studio.

En tant que CEO, comment faites-vous pour continuer à tout bien faire fonctionner, dans une époque pour le moins turbulente ?

Tout l'art consiste à bien s'entourer et à savoir que vous n'êtes pas seul. En tant que CEO, il est important d'encourager votre équipe à vous dire ce qu'elle pense. Le danger, c'est quand elle ne vous communique plus que ce que vous voulez entendre. Il est également indispensable de multiplier les contacts avec tous les collaborateurs. Et bien sûr de suivre de très près les tendances (inter)nationales. En tant que président de l'EMMA (European Magazine Media Association), je rencontre régulièrement d'autres éditeurs. Il s'avère que nous sommes tous confrontés plus ou moins aux mêmes défis, mais que nous développons presque tous notre propre solution. Et enfin, il faut garder son calme. Vous pouvez vous imposer 1001 choses à faire chaque jour, mais cela n'aidera rien ni personne.



Karen Hellemans

*Editrice des Women Brands et
Rédactrice en chef de Libelle & Femmes
d'Aujourd'hui*



Réaliser des *magazines féminins* est un métier

Pour Karen Hellemans, 2018 a été l'année du retour à ses premières amours, les magazines féminins. « Le potentiel des Women Brands au sein de Roularta est énorme. »

Roularta a fait connaître début 2018 son intention de reprendre Libelle/Femmes d'Aujourd'hui, Flair et Feeling/GAEL. Cette reprise a également signifié votre retour aux magazines féminins.

KAREN HELLEMANS : J'avais déjà travaillé pour Libelle/Femmes d'Aujourd'hui et Flair, au niveau du marketing. Après un petit détour chez Story et JBC, j'ai décidé de revenir à ce que j'aime le plus : les magazines féminins. La passion du métier était trop forte.

Quelles sont les forces des Women Brands ?

Nos marques sont étroitement liées à la vie de nos lectrices, ce qui crée un lien affectif. Nous ne servons pas seulement d'inspiration, mais construisons aussi une relation amicale avec nos lectrices. Nos titres sont

clairement positionnés sur le marché et chacun d'entre eux possède un ADN qui lui est propre, fortement défini, utilisé comme fil rouge au travers de tous nos canaux. La lectrice sait donc exactement à quoi s'attendre.

Comment cela s'exprime-t-il dans l'organisation de la rédaction ?

Nous ne pouvons installer la forte position de nos magazines sur le marché qu'en fonctionnant avec des équipes spécialisées. Chaque magazine a donc sa propre rédaction, qui définit le caractère du titre tant online qu'en print. La rédaction finale, le lay-out... ce sont des choses tellement spécifiques à chaque titre qu'il faut des spécialistes. Nos collaborateurs sont imprégnés de la marque dont ils ont la responsabilité.

COUP D'ŒIL EN COULISSES À L'IMPRIMERIE

Nouveau site corporate pour Roularta Printing.

Peter Leroy : « Roularta Printing n'imprime pas que pour Roularta Media Group mais aussi pour d'autres éditeurs, bureaux de publicité et organisations diverses. Pour bien informer ces parties externes des possibilités que nous offrons, l'imprimerie dispose de son propre site Web, www.roulartaprinting.be. Ce site a été entièrement rénové en 2018 et propose désormais des pages avec un design élégant, dynamique et bien structuré. Nous en avons profité pour étendre le look-and-feel et l'image de Roularta Media Group au nouveau site Roulartaprinting.be. Un volet fondamental de cette transformation est la présence de nouvelles vidéos. Une première vidéo emmène le visiteur au cœur de l'imprimerie. Qu'il soit acheteur professionnel ou juste un visiteur de passage, il découvre ainsi en témoin privilégié un processus de production virevoltant. Une deuxième vidéo montre le fonctionnement entièrement automatisé de la plus grande rotative heatset d'Europe.

Le site Web comprend toutes les informations techniques qui peuvent donner aux professionnels une première idée sur les vastes possibilités proposées par notre imprimerie. Les coordonnées de l'équipe des ventes et du service après-vente sont directement consultables, et chaque client peut ainsi obtenir très rapidement une réponse. »

Peter Leroy

Production Manager Roularta Printing



EN AVANT TOUTE

Très bonne première année pour Roulactief.

Luc Knockaert : « Le nouveau comité Roulactief (successeur du Vriendenkring) s'est montré particulièrement... actif au cours de sa première année d'existence. Il y a eu de mémorables excursions à 's-Hertogenbosch, à Turnhout ou encore à la Triennale de Bruges. Nous sommes en permanence à la recherche d'excursions originales et de nouveaux horizons (culturels, sportifs, culinaires) à explorer. Toutes les idées sont les bienvenues.

Il y a différentes formules : certaines activités se déroulent le dimanche pour que tout le monde puisse y participer, d'autres requièrent de se rendre à destination par ses propres moyens, et pour d'autres encore nous prévoyons des points de ralliement supplémentaires à Gand, Anvers et/ou en région bruxelloise...

Enfin, la solidarité n'est pas un vain mot pour Roulactief : chaque événement heureux dans la vie d'un collègue (mariage, mise en ménage, naissance) bénéficiera d'une petite attention financière de la part de Roulactief. »

Luc Knockaert

*Responsable du service clientèle/
marché des lecteurs*

Nous essayons d'affiner aussi justement que possible le moindre détail, pour chacune de nos marques. Chaque année, nous réexaminons le calendrier pour vérifier l'apparition d'éventuels glissements ou changements dans les centres d'intérêt. Noël, par exemple, revient chaque année mais doit être chaque fois un peu différent. Réaliser des magazines féminins est un métier. Cela nécessite un certain doigté, mais aussi une bonne dose de passion et de motivation.



***Nos marques sont
étroitement liées
à la vie de nos
lectrices, ce qui crée
un lien affectif.***

Qu'est-ce qui définit l'ADN de chaque titre ?

Chaque magazine s'adresse à un type de femme spécifique. Les lectrices de Flair sont généralement des femmes jeunes, en quête d'identité, qui ont encore beaucoup de choix à faire. Flair répond à cela en proposant des conseils sur des questions qui les touchent de près, comme se marier, choisir le lieu où on va vivre, trouver le bon partenaire, ou fonder une famille. Comme une sorte de guide, nous accompagnons nos lectrices vers les bons choix, mais nous présentons en même

temps le monde comme un terrain offrant d'innombrables possibilités. Flair aide à transformer les rêves en projets.

Comment décririez-vous la lectrice de Feeling/GAEL ?

Feeling/GAEL s'adresse à un public différent. Nous définissons la lectrice de Feeling/GAEL comme une « épicurienne », une femme pour qui tout est bien organisé sur le plan professionnel, matériel et familial. Elle recherche un enrichissement tant matériel qu'immatériel.

Il y a aussi la lectrice de Libelle/Femmes d'Aujourd'hui.

La femme Libelle/Femmes d'Aujourd'hui se situe, pour ainsi dire, entre Flair et Feeling/GAEL. Cette lectrice veut trouver un équilibre dans tous les domaines, sans perdre de vue ce qui compte vraiment à ses yeux : sa famille. Comme Libelle et Femmes d'Aujourd'hui s'adressent à des femmes qui veulent « investir » dans leur famille, nous appelons également ces titres les *invest-magazines*, avec comme slogan *Caring for you and your loved ones*.

La double signification du mot anglais *caring* couvre l'ensemble du message que nous voulons porter : il y a le côté « prendre soin », avec des recettes, des idées pour l'intérieur et des voyages pour toute la famille, et d'autre part aussi le côté « chérir » sur le plan humain. Quand Libelle/Femmes d'Aujourd'hui propose un plat, ce n'est pas simplement une recette mais aussi l'assiette telle qu'elle va arriver sur votre table, avec un verre de vin et une bougie. Les intérieurs que nous illustrons ne sont pas des scènes figées, mais on y verra par exemple une chaise avec un foulard négligemment jeté dessus. Même s'il n'y a personne sur les photos, vous « sentez » une présence.



Ce côté humain a-t-il toujours été le fil rouge dans Libelle/Femmes d'Aujourd'hui ?

Cela fait plusieurs dizaines d'années que nous nous efforçons de donner le caractère le plus humain possible à nos magazines. Prenez par exemple la couverture du premier Libelle/Femmes d'Aujourd'hui et comparez-la avec les couvertures actuelles. A l'époque, le magazine visait déjà une cohérence totale : pas d'images statiques, une touche humaine, et une image sur laquelle il était possible de développer un concept. C'était l'objectif alors, et ça l'est toujours aujourd'hui.

Le lectorat est-il réparti selon ses phases de vie ?

En règle générale, les Women Brands grandissent avec leurs lectrices. Il y a un magazine pour chaque phase de la vie. Mais cette répartition est à vrai dire en partie artificielle : une lectrice choisit un magazine en fonction de son mental du moment. Une mère de famille peut décider de lire Femmes d'Aujourd'hui le mercredi après-midi, et avoir envie de lire Flair le vendredi soir. Flair sera à ce moment-là un moyen de se détendre, mais aussi une façon de s'évader de l'agitation quotidienne. C'est pareil pour Feeling/GAEL : même si sa réalité est parfois différente, une lectrice peut avoir envie de profiter du luxe dont elle ne dispose pas (encore).

L'ADN des titres ne se limite pas aux magazines.

Nous déclinons cet ADN dans chaque service proposé par les Women Brands. La femme Flair, Libelle/Femmes d'Aujourd'hui ou Feeling/GAEL occupe une place centrale non seulement dans nos magazines, mais également dans nos produits, nos événements, nos services ainsi qu'online. L'ADN inspire chaque choix que nous faisons pour

la marque. Cette façon de travailler nous apporte la confiance des lectrices, car elles savent à quoi elles peuvent s'attendre.



Nous ne pouvons installer la forte position de nos marques sur le marché qu'en fonctionnant avec des équipes spécialisées.

Cet ADN fortement marqué a-t-il été un avantage lors de la fusion avec Roularta ?

Notre ADN est si clairement marqué qu'un repositionnement important des titres de Sanoma n'a pas été nécessaire. Toutes les marques, tant celles de Sanoma que celles de Roularta, sont définies de telle façon qu'elles s'adressent à un segment précis du marché. Les marques de Roularta et les titres « nouvellement introduits » de Sanoma ont chacun leur propre lectorat et sont dès lors complémentaires. Nous pouvons ainsi desservir ensemble la totalité du marché.

OPÉRATION HÔPITAUX

Artsenkrant s'est installé pendant 2 jours à l'hôpital AZ Nikolaas à Sint-Niklaas.

Geert Verrijken : « La rédaction d'Artsenkrant délaisse de temps en temps ses claviers au profit d'une visite de terrain dans un hôpital de Flandre. C'est une façon efficace d'enrichir nos connaissances sur le plan professionnel tout en pratiquant un peu de *team building*. Nous y réalisons des interviews, couchons nos impressions sur papier... Et cela donne ensuite matière à un dossier spécial avec des articles qui ont le mérite de relater du "vécu".

En plein hiver, la rédaction s'est ainsi rendue dans le pays de Waas, une région dont on parle généralement assez peu. Pendant deux jours, nous avons pris nos quartiers à l'hôpital AZ Nikolaas à Sint-Niklaas, plus précisément dans la superbe "Salle égyptienne", dont les murs et le plafond sont couverts de représentations de pharaons et autres figures emblématiques de la Mésopotamie. Outre l'accueil chaleureux que nous avons reçu, nous avons été frappés par le climat amical qui règne parmi le personnel. Pas mal d'hôpitaux plus grands auraient intérêt à s'en inspirer. On pourrait dire que la devise de l'AZ Nikolaas, c'est : fermeté, sérieux, pas de poudre aux yeux.

L'enthousiasme ambiant a été contagieux et nous a incités à donner nous aussi le meilleur de nous-mêmes. Un effort qui a été payant, puisque le dossier spécial, paru en annexe du numéro hebdomadaire de l'Artsenkrant du 23 mars 2018, a reçu en septembre un prix de la presse décerné par Media Marketing. »

Geert Verrijken

Directeur de la rédaction Artsenkrant



BEL EXEMPLE DE JOURNALISME LOCAL D'INVESTIGATION

Reconnaissance internationale pour le dossier de Krant van West-Vlaanderen consacré à la prostitution.

Olivier Neese : « “Vous avez remarqué qu’il y a de moins en moins de ‘vitrines’ avec des prostituées ?” Une simple remarque faite à la rédaction a été l’amorce d’un vaste dossier d’investigation sur la prostitution en Flandre occidentale. Sur le fait que les “travailleurs/-euses du sexe” travaillent de plus en plus hors des regards. Sur les conséquences que cela a pour ces personnes. Sur la police qui a de moins en moins de prise sur ce secteur. C’est un bel exemple de journalisme local d’investigation, un domaine dans lequel Krant van West-Vlaanderen s’investit de plus en plus depuis 2016. Nous avons eu des réactions positives des lecteurs ainsi qu’une reconnaissance collégiale. Après avoir attiré l’attention des médias en Belgique comme à l’étranger, le dossier a obtenu une nomination pour De Loep, un prix prestigieux décerné par la société des journalistes d’investigation flamands et néerlandais (VVOJ - Vereniging Van Onderzoeksjournalisten), dans la catégorie “meilleur journalisme d’investigation en Belgique et aux Pays-Bas”. Le jury professionnel a parlé d’un bel exemple de journalisme de “dépistage” et a souligné combien était remarquable le fait qu’un journal local flamand mette ainsi sur pied une véritable équipe d’investigation. Pour la rédaction, ce succès est un net encouragement à poursuivre dans la même voie. »

*Olivier Neese
Journaliste d’investigation
Krant van West-Vlaanderen*

Sur quels plans votre façon de fonctionner rejoint-elle encore celle de Roularta ?

L’ADN n’est pas la seule chose qui a rendu la transition vers Roularta aussi harmonieuse. Le côté humain qui caractérise les magazines féminins est un thème central également chez Roularta. Le sens de la famille, qui découle de l’entrepreneuriat local, crée non seulement une atmosphère de travail agréable, mais est également essentiel pour le média. De plus, Roularta opte résolument pour la qualité au quotidien, un objectif que nous visons nous aussi avec les Women Brands. Et nous sommes aussi sur la même longueur en ce qui concerne la passion pour l’impression.

Quelle est l’ampleur de la pression numérique sur les Women Brands ?

Dans tous les cas, nous misons d’ores et déjà sur l’online pour toutes les marques. Pour les lectrices de Flair, par exemple, qui constituent un public cible plus jeune, le site Web est aussi important que le magazine. Le plus gros défi consiste toutefois à réapprendre à notre public à lire. Ce n’est pas tant la presse écrite qui est menacée de disparition, mais le fait même de lire un magazine. A travers tous nos canaux, nous voulons réinstaller cette habitude chez les lectrices. C’est un défi, car essayer de « vendre une habitude » demande une approche différente que mettre une marque ou un produit sur le marché.

Roularta est connu pour sa stratégie fortement axée sur les abonnements, alors que Sanoma cible beaucoup plus les ventes au numéro. Comment voyez-vous la combinaison des deux approches ?

Une stratégie axée sur les abonnements est quelque chose que nous souhaitons étendre

d’avantage aux magazines féminins. Le marché des abonnements est une piste à envisager, certainement pour Libelle et Femmes d’Aujourd’hui, parce que ces magazines possèdent tous deux un lectorat fidèle.



***Le marché de la
publicité laisse
aujourd’hui plus de
place pour des
partenariats en
profondeur.***

Dans le même temps, la vente au numéro reste quelque chose d’essentiel. Flair, par exemple, est une marque d’entrée de gamme, ce qui lui permet d’obtenir un plus grand succès en vente au numéro. C’est pareil pour Feeling/GAEL, un magazine mensuel qui est souvent acheté plutôt de façon impulsive. Le facteur le plus important pour obtenir de bons résultats en vente au numéro, c’est la visibilité. Avec différents packages, nous essayons de faire en sorte que les magazines féminins occupent le plus grand espace possible en rayon.

Et pour arriver à vendre aussi l’art de lire des magazines, la visibilité et la vente au numéro



SLOW MOTION

Krant van West-Vlaanderen à la recherche du slow favori des Flamands.

Jan Beernaert : « En juin 2018, Krant van West-Vlaanderen s'est mis en quête du slow favori des habitants de Flandre occidentale. Le but du journal était de les rapprocher, au propre comme au figuré. Cette action s'inscrivait parfaitement dans la campagne "Wij westvlaanderen". Sans grande surprise, plusieurs milliers de personnes ont choisi comme slow favori le grand hit de Peter Maffay, *Du*.

Ce qui en revanche a été une surprise, c'est l'affluence que l'action a générée sur la grand-place de Roulers. Le soleil était de la partie, et plusieurs centaines de personnes sont venues s'enlacer sur des slows languoureux. Le rythme trépidant de nos vies ne laisse plus beaucoup de place à ces musiques, mais avec son opération "KW danst" (KW danse), notre journal peut se vanter d'avoir réussi son coup pour créer un après-midi plein de nostalgie, de chaleur humaine et d'amour. Plusieurs bourgmestres et personnalités politiques de Flandre occidentale se sont joints à nous. L'animation était assurée par le présentateur flamand Luc Allo, et le pianiste Ignace Baert nous a fait l'honneur de monter sur scène pour nous jouer son grand succès *More than sympathy*. KW fera encore danser Roulers en 2019, mais patience... je n'en dirai pas plus pour l'instant. »

Jan Beernaert
C&P Manager

Krant van West-Vlaanderen

ro sont indispensables. L'achat d'un numéro individuel constitue le premier pas vers une relation à long terme avec la marque sous la forme d'un abonnement.

Percevez-vous la même pression sur le marché de la publicité ?

Pour les magazines féminins, la pression commerciale n'est pas plus grande aujourd'hui qu'elle ne l'était avant. Il est toujours aussi important d'afficher de bons chiffres, mais comme par le passé, la lectrice continue d'occuper une place centrale dans le processus commercial. Notre façon de travailler est restée inchangée, car le point de départ reste toujours la valeur ajoutée potentielle pour les lectrices.

Le marché de la publicité laisse aujourd'hui plus de place pour des partenariats en profondeur. C'est comme cela que l'on crée un trafic de qualité avec les clients, dans les deux sens : la collaboration est intéressante d'un point de vue commercial pour les magazines féminins, et les annonceurs reçoivent le contenu dont ils ont besoin.

Sur quoi vous basez-vous pour vous engager dans un partenariat ?

Le choix d'un partenariat est toujours bien réfléchi. Nos lectrices aiment faire du shopping, mais elles apprécient quand nous pouvons les guider au travers des nouveautés. Nous voulons remplir cette fonction de guide de manière fiable. Quand une collaboration ne correspond pas à l'ADN du magazine, les lectrices s'en rendent compte. C'est pour cela que nous accordons beaucoup d'attention à notre qualité et à notre ADN, également pour l'acquisition d'annonceurs. Ce qui ne correspond pas à 100 pour cent à ce que nous voulons dire, n'entre pas dans

nos pages. Les lectrices comptent sur nous. Nous ne pouvons et ne voulons pas trahir cette confiance.

Quels sont les objectifs pour cette année ?

Nous souhaitons avant tout encore renforcer l'ADN existant et le décliner davantage dans différents domaines. Il y a par exemple la Libelle Winterfair, qui existe depuis dix ans. De nouvelles initiatives, par exemple un pop-up shop Libelle, ne peuvent que renforcer l'expérience autour des magazines. Pour moi, les magazines féminins vont continuer d'évoluer sous forme de services et d'événements, tant online qu'en print.

Le volet online bénéficiera à l'avenir d'une plus grande attention, car il contribue également au développement d'une marque stable. Notre expertise nous permet de stimuler les zones+ et d'augmenter l'e-commerce. Je vois aussi nos partenariats en presse écrite trouver une place au sein de notre stratégie numérique.

La fusion avec Roularta offre elle aussi des perspectives d'avenir.

Le plus grand avantage de la fusion avec Roularta est la possibilité de nouvelles collaborations. Même si chaque titre possède son propre public cible, cela ne veut pas dire pour autant qu'une collaboration soit inconcevable. Nest et Libelle/Femmes d'Aujourd'hui, par exemple, ou Libelle/Femmes d'Aujourd'hui et Knack/Le Vif/L'Express sont des combinaisons à haut potentiel. Il y a entre-temps déjà un premier événement commun à l'agenda, mais les possibilités sont infinies. Nous pouvons à nouveau faire des projets à long terme pour les Women Brands. Et ça, c'est pour moi la plus grande opportunité.



Frederik Delaplace

CEO Mediafin



Mediafin doit *croître et prospérer* telle qu'elle est

Après de nombreuses années de croissance continue, Mediafin a même signé une année record en 2018. Frederik Delaplace, CEO :

« Nous ne sommes plus une entreprise média classique. »

2018 a été une année record et celle où Roularta a acquis 50 pour cent de Mediafin, l'éditeur de De Tijd et de L'Echo. Cela a-t-il entraîné de grands changements ?

FREDERIK DELAPLACE : De Persgroep était un actionnaire très actif, alors que Roularta opère plus en arrière-plan. Je vois cela comme une motion de confiance que nous avons obtenue grâce à notre beau parcours de ces dernières années. Nous avons conclu dans le cadre de la reprise des accords très clairs qui sont en outre parfaitement respectés par toutes les parties. Ce qui est resté absolument inchangé, c'est l'ADN unique que nous avons développé autour de Mediafin. Nous savons exactement ce que nous voulons et ce que nous ne voulons pas. Mediafin doit croître et prospérer telle qu'elle est. Si nous pouvons partager quelque chose avec Roularta ou Zellik, nous ne manquerons

pas de le faire mais nous n'allons pas le rechercher à tout prix. Certainement pas sur le marché de la publicité. Jusqu'à présent, cette stratégie semble être gagnante pour toutes les parties concernées. Notre maison doit vraiment miser sur son positionnement unique.

Comment expliquez-vous la réussite de Mediafin ?

Avant tout, notre positionnement journalistique. Il y a dix ans, nous avons commencé à transformer le journal de la Bourse en un journal plus largement dédié au monde des affaires. Cette transformation a suivi le rythme auquel ce monde change et continue de changer. Nous nous concentrons beaucoup plus sur la mutation de l'économie, la disruption, la technologie qui change les modèles commerciaux, l'entrepreneuriat

UN ACCUEIL PARFAIT POUR CHAQUE NOUVEAU COLLÈGUE

Une *customer journey* pour les postulants chez Roularta.

Kathy Corneillie : « Chaque nouveau collaborateur contribue à l'écriture de l'histoire de Roularta. En 2018, nous avons étendu le principe de la *customer journey* au trajet des candidats qui postulent pour un emploi chez Roularta, ainsi qu'au trajet *d'onboarding* des nouveaux collègues. Cela nous a inspiré de nouvelles idées, et nous en avons profité pour reformuler ou rafraîchir l'ensemble des communications par e-mail et via les médias sociaux. Dès le début, nous garantissons une approche personnalisée et nous prenons en compte les attentes de chacun. Les responsables hiérarchiques jouent un rôle crucial à cet égard et sont très présents au cours du processus, afin d'impliquer le candidat de manière positive dans la longue histoire de Roularta. Un bon processus *d'onboarding* implique une bonne communication et un bon suivi de la proposition de contrat, ainsi que des contacts attentifs tout au long de la période qui s'écoule entre le contrat et l'entrée en fonction proprement dite. Grâce au plan de formation, chaque nouveau collègue a l'assurance de pouvoir se construire un réseau de grande valeur au sein de la famille Roularta. La journée d'accueil est consacrée à la mission et à la vision de Roularta, ainsi qu'à nos projets print et online, et permet de créer un réseau encore plus étendu. Pour améliorer encore notre *customer journey*, nous demandons systématiquement à nos nouveaux collègues, au terme de la journée d'accueil, comment ils ont vécu tout cela et s'ils ont des suggestions à faire. »

Kathy Corneillie
HR Talent Coordinator



WORK HARD, PLAY HARD

Le Comité Sportif s'appelle désormais Fun@Work.

Dominique Vermeulen : « L'équipe dont je fais partie avec enthousiasme depuis des années a changé de nom en 2018. Le Comité Sportif est devenu Fun@Work. Ce changement de nom s'imposait, puisqu'en dehors des défis sportifs lancés à nos collègues, nous organisons aussi depuis quelques années des conférences sur de nombreux thèmes. Nous avons par exemple deux fois par an une formation aux premiers secours dispensée par des collaborateurs de la Croix-Rouge, et depuis quatre ans, il est aussi possible d'assister à des réunions Weight Watchers en entreprise pendant le temps de midi. Nous avons déjà quelques propositions pour 2019 : une conférence sur les achats groupés d'énergie verte, des récits de voyages passionnants dans le cadre de séances "Voyages Everaert", une session "Rire est bon pour la santé"... Il y aura aussi notre première édition de Roularta Cantus et nous organiserons un atelier d'art floral. Ce sera plus calme... ou pas... Nous continuerons aussi de jouer la carte du sport et d'encourager tout le monde à bouger plus. Pour commencer, nous rappelons le sentier de promenade qui a été aménagé sur le nouveau site, et le nouveau terrain de pétanque. Ensuite, les collaborateurs qui souhaitent participer à des courses à pied dans la région pourront recevoir des cartes d'inscription gratuites. Enfin, le premier jeudi de juillet, il y aura à nouveau l'action "Roularta à vélo", qui remporte un franc succès et que nous avons pour la première fois étendue en 2018 à tous les sites, Zellik et BMC. »

*Dominique Vermeulen
Sales & Marketing Support
Krant van West-Vlaanderen*

local, que sur une grande fusion de mines en Amérique latine qui certes peut se chiffrer à plusieurs centaines de millions de dollars, mais dont personne ne se soucie vraiment chez nous.

Deuxième facteur de réussite : le modèle commercial que nous avons développé et où l'endroit et le moment où les lecteurs consultent nos marques d'information n'ont aucune importance. Qu'ils lisent leur journal le matin sur papier, sur smartphone, sur laptop ou sur PC, cela n'a aucun impact sur la rentabilité de Mediafin. C'est un atout majeur qui fait disparaître la tension entre le print et le numérique. Et en plus, cela nous rend résilients et agiles : si demain le marché s'inverse complètement et que tout le monde veut à nouveau lire des journaux papier, nous pouvons nous adapter.



La crédibilité est inscrite dans nos gènes.

Comment avez-vous convaincu les annonceurs de votre proposition ?

Cela n'a pas été simple, mais nous avons réussi à leur montrer de façon très claire que nous poursuivons, année après année, notre croissance nette grâce à l'évolution multimédia. Environ la moitié de nos lecteurs lisent en format numérique pendant la semaine, et sur papier le week-end. 80 pour

cent des nouveaux abonnés optent pour une telle combinaison ou un abonnement entièrement numérique. Et n'oubliez pas que notre abonné classique utilise également nos plates-formes numériques. L'an dernier, environ 30 pour cent de notre trafic numérique passait par les appareils mobiles, aujourd'hui c'est 47 pour cent. Pour nos investissements en 2019, la priorité absolue est mobile, mobile, mobile.

Pour nos revenus publicitaires, nous essayons de ne pas proposer des modèles qui vendent x clics. Nous avons réussi à orienter presque tous les annonceurs vers un modèle dans le cadre duquel ils sollicitent l'attention de nos lecteurs sur l'ensemble de nos supports, avec un bon mix papier, mobile et numérique.

Pour réussir auprès des annonceurs, il faut réussir auprès des lecteurs. Reste à savoir comment vous faites pour convaincre de plus en plus de lecteurs de la valeur ajoutée de De Tijd et de L'Echo ?

Le chiffre d'affaires du marché des lecteurs a progressé de 6,3 pour cent en 2018. De Tijd se porte très bien depuis plusieurs années, et L'Echo désormais aussi. Cette progression est fortement liée au fait que nous parvenons à capter le renouveau de l'économie francophone.

Un seul mot d'ordre : la crédibilité. Cela commence au niveau du journalisme, que vous pouvez ensuite utiliser comme base de votre développement. Nous nous sommes affranchis de l'image terne du Financieel-Economische Tijd (FET) d'avant, sans avoir pour autant cherché le marché de masse. En automne 2018, nous avons fait réaliser une étude à grande échelle sur la crédibilité des médias auprès des utilisateurs de ces médias. Le bureau d'études international Kantar a interrogé près de 4000 Belges. D'après les résultats de l'étude, nous sommes le média



le plus crédible. Pour les annonceurs, il est intéressant de savoir que la crédibilité de la publicité est directement proportionnelle à la crédibilité du contenu. La crédibilité est notre moteur principal. A une époque où il y a beaucoup de *fake news*, la crédibilité nous rend chaque semaine un peu plus uniques. Nous avons donc encore pas mal de perspectives de croissance.

Comment continuez-vous à construire sur cette base journalistique ?

Tout ce que nous faisons en matière de publicité et de marketing des lecteurs, et les nouveaux métiers que nous avons développés dans ce contexte, tout cela doit être crédible. Nos revenus publicitaires ont augmenté de 13 pour cent en 2018, et 40 pour cent de cette augmentation proviennent de produits et services que nous ne proposons pas encore il y a trois ans. Ces dernières années, nous sommes allés voir des entreprises afin de mieux comprendre quels sont leurs objectifs à long terme et à quels défis elles font face en matière de communication. Pas pour nous contenter de leur envoyer ensuite un bon de commande, mais pour les accompagner dès le début dans leurs efforts en matière de communication. Vous ne pouvez pas faire cela avec une régie publicitaire classique, et c'est la raison pour laquelle nous avons décidé d'attirer chez nous des compétences spécifiques. Nous avons repris Content Republic, et nous encourageons les entreprises à expliquer ce qui les rend uniques, leur leadership du marché, leurs innovations... En quatre ans, le chiffre d'affaires de Content Republic a été multiplié par dix, il est passé de 700.000 à 7 millions d'euros. Le partenariat stratégique avec BePublic et BeReal, spécialistes de la presse d'entreprise, doit être perçu dans cette même optique.

Et non, tout ne doit pas toujours nécessaire-

ment mener à nos propres titres, le contenu peut tout aussi bien se retrouver chez les éditeurs de Het Laatste Nieuws ou sur VTM. D'une entreprise média classique nous sommes devenus une sorte de conseiller en communication pour les entreprises. C'est l'une des principales raisons de notre croissance, et c'est pour cela que nos revenus publicitaires vont à l'inverse de la tendance générale. Environ 90 pour cent de cet objectif sont atteints aujourd'hui grâce au contact direct avec les clients.

Une telle relation avec les clients ne crée-t-elle pas une grande zone grise ?

Ici, rien n'est gris. C'est blanc et noir. Je le répète, la crédibilité est inscrite dans nos gènes. Je ne pense pas qu'un seul client de Mediafin ait des doutes sur notre indépendance rédactionnelle. Si d'aventure nous mélangions éditorial et commercial, nous nous retrouverions dans une spirale sans fin.

De Tijd a soufflé ses 50 bougies en 2018. Qu'apportera la 51^{ème} année ?

En 2019, nous allons investir 3 millions d'euros dans l'innovation de produit, soit environ 40 pour cent de notre bénéfice net. Pas pour de nouveaux suppléments ou d'autres choses du genre, mais plutôt pour des façons innovantes d'apporter notre contenu au lecteur. Car toutes les entreprises médias sont persuadées qu'elles sont « multimédias » par le simple fait de proposer leur contenu traditionnel sur d'autres plates-formes. C'est un peu comme si proposer des disques vinyles via iTunes suffisait pour pouvoir se qualifier de « numérique ». Nous devons réinventer notre produit, et pour cela nous devons partir des nouveaux schémas d'attente des lecteurs et annonceurs ainsi que des possibilités offertes par les différents appareils.

MIEUX ET PLUS VITE

Bonne évolution de la Cellule Vidéo en 2018.

Annelies Jonckheere : « Sur le plan commercial, la Cellule Vidéo a fait un grand pas en 2018. Grâce à nos collègues de Roularta Recruitment Solutions, nous avons constaté une croissance non seulement de nos projets commerciaux, mais aussi de la créativité de ces projets. Quelques-uns ont même trouvé un écho dans la presse, comme la vidéo pour la commune de Nijlen ou celle pour l'hôpital psychiatrique Heilig Hart à Ypres, visionnée plus de mille fois. De la simple vidéo à la vidéo marketing. La vidéo ne cesse de gagner en importance et est aujourd'hui le meilleur moyen pour toucher les gens. Nous continuons à rechercher et à développer des formats innovants que les départements de vente peuvent intégrer en tant qu'*upsell* dans leur pack à destination des clients. Nous avons aussi conçu des formats pour les médias sociaux, qui utilisent non seulement les designs carrés et verticaux typiques de ces médias, mais sont également adaptés en termes de contenu. Le fait que nous soyons physiquement installés plus près du Bureau créatif génère une symbiose qui est tout bénéfice pour la créativité. Il y a aussi eu une évolution technique en 2018. Nous avons fait l'acquisition de caméras d'action GoPro pour obtenir des images plus créatives, nous avons déplacé et optimisé le studio pour pouvoir enregistrer rapidement et livrer immédiatement des vidéos d'e-learning, sans montage supplémentaire. Sans oublier Trint, notre nouvel outil de sous-titrage automatique. Bref, tout pour fournir un meilleur résultat plus rapidement. »

*Annelies Jonckheere
Project Developer à la Cellule Vidéo*



Ruth Goossens

Rédactrice en chef de Knack Weekend



Ce magazine a encore *énormément de potentiel*

**Pas de Knack sans Knack Weekend, et cela fait 35 ans que ça dure !
Pas de Knack Weekend sans mode, et cela fait aussi 35 ans que ça dure. Cet anniversaire a été célébré avec panache dans le cadre de l'excellente expo « 35 ans Mode, c'est Belge ». Ruth Goossens, Rédactrice en chef : « Nous sommes un magazine de qualité, et nous devons jouer cette qualité à fond. »**

Le thème de la mode pour célébrer les 35 printemps de Knack Weekend, c'est un peu enfoncer le clou, non ?

RUTH GOOSSENS : Knack Weekend a toujours eu une énorme affinité avec la mode belge, c'est dans l'ADN du magazine. A l'occasion de cet anniversaire, les rédactions de Knack Weekend/Le Vif Weekend se sont plongées dans les archives. Elles en ont ramené à la surface des trésors qui ont servi pour l'exposition que nous avons mise sur pied avec la collaboration du MAD Brussels Fashion and Design Platform. Nous avons aussi offert aux lecteurs un magazine thématique dédié à l'histoire de la mode belge. Un sacré boulot, mais fantastique à faire.

Knack Weekend sans mode, c'est impensable. Votre carrière aussi « respire » la mode.

Aussi loin que je me souviens, j'ai toujours été fascinée par la mode. Les murs de ma chambre n'étaient pas couverts de posters de Clouseau ou de Madonna, mais de pages que je découpais dans Knack Weekend. Et je vous jure que c'est vrai ! Les Six d'Anvers étaient mes idoles. Après mes études de sciences politiques, je ne me suis pas retrouvée directement à la rédaction de Knack Weekend, mais chez Marie Claire. Il y avait quand même un lien clair : la mode.

BIG BANG

RIOS a remplacé MAX en tant que système de commande.

Peter Bonduelle : « Roularta IT assure lui-même le développement de ses systèmes de gestion des commandes. Les systèmes anciennement utilisés par Roularta, comme MAX, étaient conçus pour gérer la vente d'espaces publicitaires dans nos produits papier. Maintenant que nous vendons plus que simplement des espaces publicitaires, et que le multimédia prend de plus en plus de place par rapport au seul print, il nous fallait une grande plate-forme de commande. Avec le système modulaire RIOS, nous pouvons désormais enregistrer, suivre et facturer les commandes de façon entièrement numérique. Le système RIOS a été utilisé la première fois pour le traitement des commandes de TrendsTop. Le système est passé opérationnel en avril 2018 pour les commandes des publicités dans les magazines. Le passage de MAX à RIOS s'est fait en mode "big bang" : MAX a été remercié le vendredi soir pour ses bons et loyaux services, tout a été transféré vers RIOS pendant le week-end, et dès le lundi matin le traitement des commandes était devenu entièrement numérique. L'arrivée des Women Brands en été a entraîné une augmentation considérable du volume des commandes. Entre-temps, le système RIOS assure également le traitement des commandes de STERCK, et de la Journée Découverte Entreprises. Il dispose encore d'un énorme potentiel pour d'autres applications, comme le remplacement des facturations manuelles ainsi que la composition et le suivi des offres, tout cela en intégration avec le système CRM. »

*Peter Bonduelle
Project Manager Development
pour le département IT*



SHOPPING EN LIGNE SIMPLE ET RAPIDE

**Line Extensions lance de
nouvelles boutiques en ligne.**

Geert Lambrecht : « Début 2018, le département des Line Extensions a lancé de nouvelles boutiques en ligne sur la base de la plate-forme de commerce électronique libre (*open source*) et multi-boutiques (*multishop*) Magento. Une boutique sur quatre dans le monde tourne sur cette plate-forme. Le logiciel permet de créer et de gérer un Webshop rapidement et facilement. Grâce à une structure reconnaissable et un système de gestion de contenu simple à utiliser, le département peut gérer le shop directement, sans intervention de services spécialisés. Le Webshop Knack a servi de modèle pour les boutiques Le Vif/L'Express, Sport/Voetbalmagazine / Sport/Foot Magazine, Nest, Libelle / Femmes d'Aujourd'hui et Feeling / GAEL. Les lecteurs de chacun de nos titres Roularta peuvent aisément passer commande via les boutiques. Le traitement des commandes est ensuite soigneusement exécuté par la comptabilité et les services logistiques. Pour les actions des Line Extensions qui sont réservées aux lecteurs, les boutiques en ligne constituent un canal de vente qui pour une action donnée peut être unique, et pour une autre peut être complémentaire à des canaux de vente existants, comme les magasins "Standaard Boekhandel". Le fait de commander et de payer en ligne est de plus en plus entré dans les habitudes, comme nous le constatons aussi à l'augmentation du nombre de commandes en ligne dans le cadre de nos actions destinées aux lecteurs. »

Geert Lambrecht
Directeur des Line Extensions

Quelles sont les ressemblances et les différences entre Marie Claire et Knack Weekend, que vous dirigez depuis 2016 ?

L'éditrice de Knack Weekend, Fabienne Willaert, a fait la même démarche à l'époque. Les deux magazines ont en commun leur qualité journalistique. Ce qui est différent, c'est notamment leur public. Knack Weekend ne s'adresse pas uniquement à des femmes. Notre lectorat est composé à 48 pour cent d'hommes, et c'est quelque chose dont une rédaction doit tenir compte. Knack Weekend n'est pas « féministe » au sens d'un magazine comme Marie Claire, mais prône plutôt une égalité absolue entre hommes et femmes. Ce qui en soi est quand même aussi un peu féministe.

Knack Weekend doit relayer de l'information et signaler des tendances, mais doit surtout rester très proche de son lectorat. Qu'est-ce qui se passe chez nous, en Belgique ? Qu'est-ce qui intéresse les gens ? Cela dépasse largement le cadre de la mode. Le design et la dimension humaine sont certainement des piliers tout aussi importants.

Knack Weekend fait partie d'un pack, avec Knack et Knack Focus. Est-ce une force ou une faiblesse ?

C'est absolument une force, que nous pourrions même exploiter encore plus selon moi. Trop souvent encore, nous considérons Knack Weekend comme un magazine *stand alone* alors que nous devrions plutôt raisonner en termes de pack complet, avec des actualités pures, des infos politiques et économiques, des thèmes de société, du lifestyle et de la culture, du sport... C'est un

cas unique dans notre segment. Nos lecteurs reçoivent énormément de journalisme de qualité, qui couvre un champ très vaste. Cela a été à l'époque une idée incroyablement bonne, et nous devons sans aucun doute nous y tenir.

Les hebdomadaires souffrent-ils de la pression croissante des buzz ?

Notre force, c'est que nous prenons le temps d'aller voir en dessous de l'info, pour chercher et creuser jusqu'au fond des sujets. Certes, il y a des buzz, mais ils ne durent jamais. Un magazine lifestyle hebdomadaire peut se positionner sur le marché comme une sorte d'antidote. Je pense qu'il y a énormément de gens qui ont vraiment envie de prendre le temps, un soir de semaine plus tranquille ou pendant le week-end, de se plonger dans des histoires passionnantes et bien écrites. Sans paillettes, sans écrans qui flashent constamment.

Comment se passe la collaboration entre Knack Weekend et Le Vif Weekend ?

Nous sommes physiquement les uns à côté des autres, nous nous voyons et nous nous parlons chaque jour. Nos plannings sont les mêmes, mais chaque magazine place naturellement ses propres accents. En ce qui concerne les productions mode, nous faisons tout ensemble et formons pratiquement une seule équipe ; mais pour tout ce qui est dimension humaine, culture, déco, design, mode... nous sentons bien dans la pratique qu'il y a comme une ligne de démarcation entre le nord et le sud du pays. Comme nous devons nous adresser à nos



SALE TEMPS POUR L'OCCIDENT

Gros succès pour la série proposée par Knack sur la déchéance de l'Occident.

Bert Bultinck : « L'Occident a-t-il perdu ses repères ? C'est cette interrogation qui a servi d'amorce pour la série proposée l'été dernier par Knack. Notre rédacteur Jeroen Zuallaert y interviewait quatre intellectuels influents aux origines non occidentales. Rarement, la tension géopolitique n'aura été aussi justement décrite que par le philosophe singapourien Kishore Mahbubani ou l'économiste zambienne Dambisa Moyo. Pourquoi cette perte de pouvoir de l'Europe et de l'Amérique ? Que pouvons-nous y faire ? "Les rôles sont inversés : l'Occident va devoir s'adapter au reste du monde", a déclaré K. Mahbubani lors de l'interview dans un luxueux hôtel parisien. Ironie du sort ou pur hasard, l'hôtel en question s'est retrouvé ce jour-là sans eau courante, ce que le philosophe a interprété comme une illustration parfaite du thème central de son ouvrage. Outre K. Mahbubani et D. Moyo, Knack s'est aussi entretenu avec le politologue russe Sergey Karaganov ("Vous vous rendrez compte vous aussi, avant la fin de votre vie, que le modèle de société occidentale n'est pas la panacée.") et Haroon Sheikh, philosophe néerlandais d'origine pakistano-surinamienne, qui souligne lui aussi la perte d'influence de l'Europe et des Etats-Unis : "L'Occident, qui a toujours clamé haut et fort être seul capable de créer prospérité et croissance économique, a pourtant provoqué une pagaille totale en 2018." Les lecteurs ont apprécié cette "vue de l'extérieur", la jugeant rafraîchissante, stimulante et provocatrice. »

Bert Bultinck
Rédacteur en chef de Knack

lecteurs dans leur univers, il faut constamment faire un exercice d'équilibre pour préserver la qualité et la singularité. Même pour les voyages, on voit que les destinations sont différentes pour les deux régions. Et la façon de voyager aussi est différente. Nous devons vraiment chercher la manière idéale de travailler ensemble et d'aller puiser l'un chez l'autre des contenus de grande valeur.



***Tout annonceur
qui travaille
avec nous se
retrouve dans un
environnement
très crédible.***

Comment se passe la relation avec le marché de la publicité ?

Certainement dans le lifestyle, il est important de bien réfléchir aux choix et aux campagnes. Il faut faire comprendre que c'est

dans l'intérêt tant des annonceurs que des lecteurs. Un des principes premiers, c'est qu'il faut toujours intéresser le lecteur. Nos lecteurs sont critiques. Nous devons donc être attentifs, parce que nous sentons parfois qu'ils ont l'impression que l'article est « piloté » commercialement, alors que ce n'est pas du tout le cas. Le plus important, c'est de toujours pouvoir discuter autour d'une table avec nos annonceurs. Notre message est : nous sommes un magazine de qualité, et nous devons jouer cette carte à fond. Tout annonceur qui travaille avec nous se retrouve dans un environnement très crédible, et ça, c'est un atout pour lui.

Quels sont les plans d'avenir pour Knack Weekend ?

Il y a encore beaucoup de potentiel. Nous avons déjà fait beaucoup de changements pour rendre le magazine plus équilibré. Le papier a changé, pour sublimer le plaisir de lecture et l'idée de *slow reading*. Pour 2019, nous avons prévu un profond restyling des éditions Black. Knack Weekend Black doit devenir un collector que les gens auront envie de conserver. Nous voulons aller toujours plus loin pour améliorer l'expérience de lecture. En ce qui concerne les thèmes, nous continuons à ratisser large parce qu'il n'y a pas d'âge pour Knack Weekend. Nous pouvons aussi bien parler d'ados et de contraception, que de ménopause. Et de temps en temps aborder des sujets plus masculins, parce que nous sentons un intérêt croissant pour cela. Mais là aussi, il s'agit de trouver le bon équilibre.





2018, une année marquée par des *départs mais aussi* *des arrivées*

Madame De Nolf (née Marie-Thérèse De Clerck) et son mari, Willy De Nolf, sont les fondateurs de Roularta Media Group.

La société, qui au départ se résumait à un hebdomadaire et une revue de publicités, s'est développée pour devenir un groupe média international coté en Bourse. Madame De Nolf est décédée le 17 avril 2018 et ne célébrera donc malheureusement pas le 65^{ème} anniversaire de RMG. Rik De Nolf, l'actuel président du Conseil d'administration, rend hommage à sa mère.

Madame De Nolf était une mère, mais aussi une femme d'entreprise dans l'âme. Pour vous, était-elle d'abord une mère ou avant tout une femme d'affaires ?

RIK DE NOLF : Pour moi, elle était avant tout une mère et la femme de mon père, Willy De Nolf, décédé beaucoup trop tôt en 1981. Elle a fondé avec lui ce qui est aujourd'hui Roularta Media Group. Ils faisaient tout ensemble, et on ne pouvait jamais savoir qui avait décidé quoi. Ils ne se contredisaient jamais.

Ils ne se contredisaient jamais ?

En fait, ils le faisaient continuellement. Mais une fois que la décision était prise... Ils sortaient toujours ensemble car ma mère faisait chauffeur. Mon père n'a jamais conduit. Quand ils allaient quelque part pour un projet donné, ils en discutaient en détail pendant le trajet. Ils étaient souvent sur la route, pour aller dans nos sites d'Anvers, de Bruxelles et partout en Flandre.

SOURCE D'INSPIRATION ET CAP MORAL

Roularta a dit adieu à sa cofondatrice, Mme Willy De Nolf.

Jos Grobben : « Le rôle de Mme De Nolf dans l'histoire de Roularta est immense. Entre autres parce qu'elle a généralement réussi à mettre les bonnes personnes aux bons endroits dans la société à mesure que celle-ci grandissait. Mme De Nolf gardait toujours les deux pieds sur terre et était absolument grandiose dans ce qu'elle aimait faire : construire, transformer et agencer des bureaux. Les trois plus grands sites du groupe (la maison mère à Roulers, le site de Zellik et BMC à Evere) portent sa marque indélébile. Grandiose, elle l'était également dans sa passion pour les médias et les magazines, qu'elle emportait partout avec elle, jusque dans sa chambre à coucher et même à un âge déjà avancé. Et grandiose aussi dans son amour pour sa famille, qui passait avant tout. Mme De Nolf a laissé derrière elle une famille attristée, mais aussi un héritage inspirant et très concret : une entreprise avec une histoire merveilleuse, une entreprise internationale et cotée en Bourse, mais qui au plus profond d'elle-même est toujours restée une aventure familiale. Avec un esprit d'entreprise dont elle a non seulement jeté les bases, mais qu'elle a également exprimé et incarné avec passion. »

Jos Grobben
Directeur Magazines



L'ADIEU À UNE ICÔNE

**Madame Willy De Nolf
est décédée à l'âge de 92 ans.**

Jan Vandevyvere : « Quand je pense à Madame De Nolf, deux sentiments me viennent. De la tristesse qu'elle ne soit plus là et de la gratitude pour les beaux souvenirs laissés par près de trente ans passés aux côtés de cette femme remarquable. C'était une Grande Dame, non seulement chez Roularta mais aussi en dehors. Lorsque j'ai débuté chez Roularta le 1^{er} mars 1989, je me suis présenté devant "Madame", qui codirigeait l'entreprise. Une femme inflexible et entreprenante, toujours pressée. Tant sur le plan privé que sur le plan professionnel, c'était quelqu'un qui vivait et travaillait avec passion. Nos innombrables conversations débutaient systématiquement par la question : "Les enfants vont bien ?", immédiatement suivie de la question à l'ordre du jour : "Et comment ça va chez Roularta ?" Elle savait ce qu'était le respect de la personne. Elle était toujours très contente quand les gens s'entendaient. Lorsque des problèmes se présentaient, elle voulait qu'on les résolve tout de suite, et n'hésitait pas le cas échéant à apporter sa contribution à trouver une solution. "Plus nos collaborateurs se sentent bien, mieux notre organisation se sentira", disait-elle souvent. Des paroles sages qui n'ont rien perdu de leur actualité. Elle combinait une bonne connaissance de l'âme humaine et une grande intelligence, et portait grâce à cela un regard clair sur chaque situation. S'il est une chose dont je me souviendrai toujours, c'est qu'elle manifestait toujours une gratitude sincère même pour les choses les plus évidentes de la vie. »

*Jan Vandevyvere
Responsable Logistique*

Jusqu'à un âge avancé, votre mère est restée étroitement impliquée dans la gestion de Roularta. Son décès fut-il inattendu ?

Cela faisait un moment que sa santé déclinait. Dans chaque famille, il arrive un moment où il faut se quitter, mais en effet, elle suivait de près tout ce qui se passait chez Roularta. Comment aurait-il pu en être autrement ? La plupart de nos réalisations sont à inscrire au crédit de mes parents. Dès le début, ils ont eu de grands projets. C'est à partir de ce rêve et avec énormément de volonté que tout a commencé à grandir de manière organique. Pas à pas. La première étape a été de concentrer tous les journaux locaux de Flandre occidentale et de leur assurer un avenir. C'est ce qui a donné KW, ou Krant van West-Vlaanderen. Ils ont aussi rapidement lancé un projet d'hebdomadaires gratuits. Après la Flandre occidentale, De Streekkrant s'est étendu à Anvers et à Gand, puis au reste de la Flandre. Aux trois quarts par le biais d'initiatives propres, le reste par des acquisitions menées à bien par le talent de négociation de mon père et l'esprit de persévérance de ma mère. Leur vision est devenue réalité, et nous avons fini par être présents partout en Flandre occidentale avec une presse payante, et dans toute la Flandre avec des journaux toutes-boîtes.

Ce qui est aujourd'hui d'actualité pour les journaux toutes-boîtes était déjà vrai au début des années 1970 : la menace de la taxation. La presse gratuite allait être lourdement taxée. Cela a fait réfléchir mes parents, et ils ont eu l'idée de créer un nouveau business important parallèlement aux activités existantes. Ils visaient déjà le grand public avec une presse gratuite, mais en Belgique il n'existait pas encore

de magazines d'information dans le style des Newsweek, Business Week, Sports Illustrated... Ces titres étaient à l'époque les plus performants au monde, tant sur le marché de la publicité que sur celui des lecteurs. Il y avait aussi Elsevier aux Pays-Bas, qui venait de passer du format de journal à celui de magazine, il y avait Der Spiegel en Allemagne et L'Express en France, mais rien en Belgique. Knack, Trends et Sport/Voetbalmagazine, et leurs pendants francophones Le Vif/L'Express, Trends-Tendances et Sport/Foot Magazine ont été fondés par mes parents. Ces derniers avaient bien compris qu'il était essentiel de paraître à la fois en néerlandais et en français pour pouvoir desservir le marché publicitaire national. A l'époque, la publicité représentait les trois quarts des revenus. J'ai vécu ces lancements quand j'étais étudiant en dernière année de Droit.

“

***C'est à partir du
rêve de mes parents
et avec énormément
de volonté que tout a
commencé à grandir
de manière
organique.***



ÊTRE « TOP OF MIND » ET À PORTÉE DE MAIN

Nouveau Marketing Manager pour Roularta Local Media.

Ann Van Doren : « Nous plaçons l'accent sur les annonceurs et sur les lecteurs. Pour les annonceurs, nous devons être la première référence (*top of mind*) parmi les fournisseurs de solutions multimédias print et online. Tous les commerçants et détaillants connaissent Deze Week, De Zondag et Steps, mais pensent-ils aussi à Roularta Local Media pour des campagnes numériques via Google ou Facebook, ou pour des campagnes d'affichage sur nos excellents sites Roularta (Le Vif/L'Express, Trends-Tendances, Femmes d'Aujourd'hui, Flair...), qui seraient pilotées à un niveau régional sur la base des codes postaux ? Notre portefeuille de produits numériques doit gagner en notoriété, par le biais du *content marketing* et d'événements. En 2019, nous lancerons le site Mijn-stad.be (des infos locales avec de la publicité native à "aimer" et "partager") et Postbuzz, l'appli qui propose des infos et des offres du commerce local.

Un lecteur consacre en moyenne 29 minutes à un magazine. Pour De Zondag, ce temps oscille entre 15 et 30 minutes. Il y a donc très certainement des "moments" pour le print : De Zondag au moment du petit déjeuner, Deze Week au moment de faire la liste de courses, et Steps pour un peu de *me-time*. A ces moments-là, il faut que nous soyons à portée de main des lecteurs. Il est donc essentiel que la distribution soit bien maîtrisée. »

Ann Van Doren
Directrice Marketing
de Roularta Local Media

Vous avez certainement dû être biberonné au Roularta.

Nous avons apporté notre contribution dès l'enfance. Vers l'âge de neuf ou dix ans, ma sœur et moi allions aider dans l'imprimerie, en glissant les dépliants dans les journaux gratuits. La norme était d'en faire mille par heure. Roularta possédait alors son propre réseau de distribution.

On nous a progressivement confié de nouvelles tâches, d'abord à la correction de De Weekbode et, plus tard, nous avons appris à réaliser les maquettes de De Streekkrant. Le dimanche soir, nous corrigeons les bulletins de pronostic, dès réception des résultats du football à six heures moins le quart.

Votre histoire personnelle se déroule en parallèle de celle de Roularta.

A cette époque, nous connaissions aussi tout le monde. Cela a bien sûr changé avec la croissance importante du groupe au fil des ans, mais nous avons vécu toutes les nouvelles initiatives de ces cinquante dernières années.

Votre mère a-t-elle toujours été une sorte de conseillère pour vous ?

Absolument. Elle s'est tenue au courant de tout jusqu'à un âge avancé. Elle a été impliquée dans chaque changement majeur, comme la construction de notre nouvelle imprimerie il y a une quinzaine d'années. De l'atelier à la rotative, rien n'échappait à son attention. Tout ce qui concernait la construction et la rénovation relevait initialement de sa responsabilité. Ce rôle de Site Manager a été repris par sa nièce, Sophie De Nolf.

Les journaux locaux lui étaient également très chers. Elle a créé avec mon père trois

des quatre éditions régionales et, plus tard, elle a continué à en assurer le suivi quotidien. Chaque fois qu'une nouvelle édition se lançait quelque part, elle accompagnait la direction sur place.

Dans quels grands dossiers faisait-elle encore entendre sa voix ?

Ma mère a été présidente du Conseil d'administration depuis le décès de mon père jusqu'à notre entrée en Bourse en 1998, qui a entraîné la constitution d'un nouveau Conseil avec trois administrateurs externes. Hugo Vandamme a été le premier président externe à reprendre le rôle assumé jusqu'alors par ma mère. Mais elle n'a jamais lâché Roularta. Elle a également suivi de près deux chapitres particuliers de l'histoire de Roularta : la grande fusion des imprimeries en 2000 et l'expansion en France les années suivantes.

En 2000, nous avons décidé avec Concentra Grafische Groep et Mercator Press de fusionner les imprimeries. Cette même année, avec l'éclosion de la bulle Internet, de nombreuses entreprises commerciales ont sombré dans une crise profonde et les volumes d'impression se sont effondrés. Nous avons constaté une énorme différence entre une imprimerie comme la nôtre, qui tournait au moins pour moitié sur ses propres produits, et d'autres imprimeries qui étaient totalement dépendantes du marché. Si ce marché s'effondre, vous êtes sans défense. Ce fut un gros revers. La fusion nous avait procuré une capacité énorme, mais en même temps un problème tout aussi énorme. Ici, à Roularta, les presses ont continué à tourner jour et nuit, mais pas ailleurs. Nous avons heureusement pu renégocier cette fusion. Nous



THRILLER À ROULERS

Visite du célèbre duo d'écrivains Nicci French à Roulers.

Filip Schollaert : « Nicci French est sans doute le duo d'écrivains le plus populaire au monde. Le 27 avril 2018, ils ont traversé la Manche pour venir promouvoir leur nouveau roman *The Day of the Dead* (titre français : *Le Jour des Saints*) en terre flamande. En général, ils ne répondent qu'aux invitations des librairies, mais ils ont fait une exception (pour la première fois en 20 ans de carrière) pour Roulers.

Après une visite guidée de l'imprimerie et des rédactions, ils se sont prêtés à une rencontre avec leurs lecteurs. Nos collaborateurs ont ainsi eu l'occasion de les voir de tout près, pendant une conférence-lecture et une séance d'autographes.

Nous savons maintenant de première main comment Nicci Gerrard et Sean French (leur nom dans la vraie vie) écrivent leurs thrillers psychologiques et où ils trouvent leur inspiration. Nicci et Sean se sont connus il y a plus de trente ans, alors qu'ils étaient journalistes dans un grand magazine londonien. A l'occasion de leur visite à Roulers, ils n'ont pas caché leur étonnement sur la façon dont les médias se sont développés et ont évolué au fil de toutes ces années. »

Filip Schollaert

Promotion Manager Line Extensions

en sommes sortis et avons concentré nos efforts sur un seul site. Pendant toute cette période, la principale préoccupation de ma mère a été que « tout continue à tourner ». Après la fusion des imprimeries, un autre gros dossier est apparu. Cela faisait plusieurs dizaines d'années que nous étions actifs en France, que nous y avions lancé un réseau de journaux gratuits et repris quelques beaux titres comme Point de Vue, Côté Sud, etc. En 2006, il y a eu la reprise complète du Groupe Express-Expansion, avec des fleurons éditoriaux comme L'Express, L'Expansion, Mieux Vivre Votre Argent, L'Entreprise et L'Etudiant. Au début, tout s'est bien passé. Nous avions de nouvelles presses d'imprimerie, et la reprise de ces différents titres allait nous donner beaucoup de travail. De plus, le type de magazines gérés par le groupe ne nous était pas étranger, puisque nous en réalisions déjà les équivalents. Nous avons vu des opportunités de croissance, car nous éditions ces magazines de façon plus efficace et moins hiérarchisée, et avec moins de personnel. Si seulement nous avions eu le temps de normaliser un peu cela, l'avenir aurait été magnifique.

L'aventure s'annonçait positive, mais la crise financière de 2008 y a brutalement mis fin. En France, les marchés des lecteurs et de la publicité se sont effondrés. De plus, réorganiser le fonctionnement du groupe ne s'est pas non plus avéré très facile. La législation française n'est pas réputée pour sa souplesse, et les syndicats ont préféré se concentrer sur les acquis plutôt que sur l'avenir. Après quelques années, nous avons mis un terme définitif à cette aventure.

Comment avez-vous maintenu le cap des activités belges au cours de ces années mouvementées ?

Mon gendre, Xavier Bouckaert, était entre-temps devenu COO en Belgique, et nous avons développé une structure solide qui permettait de mener une bonne politique. Il n'était pas question de mettre en péril nos activités belges sous prétexte que nous étions occupés en France. Je faisais constamment l'aller-retour entre Paris et la Belgique. A ce jour, nous imprimons encore beaucoup de magazines de ce groupe, ce qui est positif. Ma mère n'était plus impliquée au jour le jour, mais elle continuait à suivre les choses de très près.

“

***Des contenus
pertinents pour le
grand public dans
des journaux
gratuits et des
informations
pertinentes à un prix
correct dans les
titres payants.***



BON ANNIVERSAIRE !

Changement de fond et de forme pour Data News.

Kristof Van Der Stadt : « Data News fêtera en 2019 son quarantième anniversaire, un jalon pour ce magazine qui a su devenir la référence dans le secteur de l'ICT. La rédaction n'a cependant pas attendu cette date pour introduire quelques adaptations sur le plan du fond et de la forme. Depuis début 2018, le magazine a adopté un nouveau look, plus attractif, d'une part pour améliorer la facilité et le confort de lecture, et d'autre part pour créer de l'espace pour des dossiers plus conséquents. Les lecteurs retrouvent désormais dans chaque numéro un dossier sur la transformation numérique, car celle-ci impacte pratiquement tous les secteurs. Le magazine dégage également plus d'espace pour des analyses et des avis d'experts. Depuis 2018, ces articles sont aussi publiés dans la zone+ du site Web. Plus encore que le magazine papier, le site Web se penche sur les conséquences sociales de la transformation numérique qui est en train de se produire. Il va de soi que Data News continuera de suivre de près et de relater l'évolution de la technologie, mais aussi les conséquences disruptives de cette évolution sur notre économie. La nouvelle présentation et l'approche éditoriale nous aident à développer cette ambition au travers de différents médias. »

Kristof Van Der Stadt
Rédacteur en chef Data News

Quels étaient ses plus grands talents ?

Sa connaissance de l'âme humaine, son bon sens et le bon contact qu'elle entretenait avec le personnel. Elle était aussi animée d'une grande persévérance. Même quand les choses pouvaient être difficiles, il n'aurait jamais été question d'abandonner.

L'année 2018 a été mouvementée, pas seulement sur le plan personnel mais aussi pour tout RMG.

Sur le plan professionnel aussi, 2018 a été une année avec des adieux. Mediaaan est partie, Mediafin et Sanoma sont arrivées. Ces décisions n'ont pas été simples à prendre, mais elles ont été les bonnes. Nous avons une structure qui nous permet d'accueillir facilement de nouvelles acquisitions et donc de poursuivre notre croissance. Plus encore que lorsque nous avons pris la décision, nous constatons aujourd'hui que ces titres nous conviennent parfaitement, parce qu'eux aussi misent sur une qualité absolue en proposant des informations pertinentes et utiles.

De quoi l'avenir sera-t-il fait ?

Nous constatons que nos collaborateurs et nos annonceurs ont confiance dans la nouvelle constellation. Nous avons le sentiment que notre expertise dans le domaine des abonnements nous permettra de faire progresser les Women Brands. Ce sur quoi nous misons avec force, ce sont les développements numériques. Nous devons y dénicher des succès, par exemple en expérimentant et avec des start-up en interne. Beaucoup de pistes intéressantes et prometteuses s'ouvrent à nous, tant pour les Women Brands que

pour les marques d'information.

Prenez notre politique d'abonnement pour les « magazines d'information ». Qu'il s'agisse d'actualités et d'opinions (Le Vif/L'Express), d'actualités financières et d'entreprise (Trends-Tendances), de lifestyle (Le Vif Weekend), de divertissement (Focus Vif) ou de sport (Sport/Foot Magazine) : un lecteur qui choisit Roularta, opte pour la qualité. A partir de 2019, nous lançons un « New Deal » : un lecteur qui est abonné au Vif/L'Express, par exemple, recevra chaque jeudi non seulement le package Le Vif/L'Express, Le Vif Weekend et Focus Vif, mais aussi un accès numérique aux six magazines d'information que sont Le Vif/L'Express, Trends-Tendances et Sport/Foot Magazine et leurs pendant néerlandophones Knack, Trends et Sport/Voetbalmagazine. Cela veut dire qu'il pourra consulter tous ces magazines en mode numérique sur PC, tablette ou téléphone portable. Il aura également accès à tous les sites Web, y compris aux zones+ réservées aux abonnés, ainsi qu'à toutes les archives électroniques des vingt dernières années.

Nous avons toujours choisi de proposer au grand public des contenus pertinents dans des journaux gratuits (De Zondag, Deze Week...), et de fournir des informations pertinentes à un prix correct dans les titres payants. Dans ce contexte, il est important que les journalistes délivrent les meilleures prestations possibles et continuent de surprendre. Ce que nous faisons est à l'opposé de la presse de boulevard. C'est un défi phénoménal, mais nous avons la nette impression que nous sommes sur la bonne voie en matière de journalisme d'investigation et de l'information de fond.



Laurence Festraets

Editrice de Plus Magazine



Nous sommes *un guide* dans la nouvelle phase de vie de nos lecteurs

Plus Magazine existe depuis trente ans, mais cet anniversaire n'entraîne pas de changements majeurs. « La fidélité et l'engagement sont les valeurs principales de Plus Magazine. Ce sont des valeurs que nous allons encore plus développer en 2019. »

Plus Magazine dessert quatre marchés différents : les Pays-Bas, la Flandre, la Wallonie et l'Allemagne. Comment cela se passe-t-il dans la pratique ?

LAURENCE FESTRAETS : Chaque édition est réalisée autant que possible sur mesure par rapport à ses lecteurs. En Belgique, Plus Magazine repose sur le concept de base du magazine Notre Temps, tel qu'il a été originellement conçu en France, mais sans en être une copie conforme. Chaque marché possède sa propre rédaction. Nous suivons de très près l'actualité régionale parce que nous voulons être aussi proches que possible des lecteurs. *Readers first.*

Les grandes lignes sont les mêmes pour chaque édition, la différence est dans les détails. Les experts auxquels nous donnons la parole sont toujours des personnes avec lesquelles nos lecteurs ont une certaine affinité. Par exemple des professeurs de

l'UGent dans le magazine flamand, et pour la version francophone plutôt quelqu'un de l'ULB. Le lecteur doit ressentir une forme de connexion avec les personnes qui s'expriment dans nos titres. Nous faisons cela pour chaque pilier du magazine.

Les équipes locales aux Pays-Bas et en Allemagne sont dirigées respectivement par Dirk Oeyen et Horst Ohligschläger.

Quels sont les grands piliers du magazine ?

Les piliers correspondent parfaitement avec ce qui change et compte le plus dans la vie d'un 50+ : santé, droit, économie, société, lifestyle et tourisme. Ces sujets sont toujours abordés avec la qualité journalistique de Plus Magazine : seuls des experts qui interpellent notre lectorat ont leur place dans nos pages.

Départ des enfants, fin des prêts, approche de l'âge de la retraite... Les lecteurs de Plus

CÔTÉ SANTÉ

Roularta HealthCare a opté pour une approche hybride.

Vincent Engelen : « Roularta HealthCare évolue au sein d'un véritable petit écosystème médiatique. Nous connaissons par leur nom nos clients-lecteurs, à savoir les professionnels de la santé (HCP). Ces professionnels sont obligés par l'INAMI de suivre des formations continues (accréditation). Ils forment un groupe cible intéressant pour l'industrie pharmaceutique, nos clients-annonceurs, que notre équipe connaît très bien aussi. Pour toucher tant les HCP que l'industrie pharmaceutique, nous avons axé nos communications print et online chez Roularta HealthCare sur trois piliers : information, communication et éducation.

La plate-forme d'*E-learning* est une source de contenu pour chacun de ces piliers. Les clients-lecteurs ont le choix entre de brèves capsules ou des versions complètes pour obtenir l'accréditation et des crédits-points. Nos clients-annonceurs prennent eux aussi une part active dans ce contexte, car le contenu provient d'études scientifiques et de publications financées par l'industrie pharmaceutique.

Le défi consiste à faire arriver ce contenu auprès de notre groupe cible commun, les professionnels de la santé. C'est pour cette raison que nous avons opté pour une approche hybride du contenu, sous la forme d'une synergie entre le print et le numérique, multicanale, soutenue par des vidéos développées dans notre propre studio d'*e-learning* à Zellik. »

Vincent Engelen

Project Manager Roularta HealthCare



DES SOLUTIONS PRÊTES POUR DEMAIN

Nouveau directeur chez Roularta Local Media à Alost.

Philippe Van Laecken : « Mon parcours chez Roularta a commencé fin mai 2018 en tant que Directeur de Roularta Local Media à Alost. Avant cela, j'ai occupé différentes fonctions commerciales dans divers secteurs, et pendant trois ans une fonction dans le management. Le défi que nous devons relever est d'inscrire la qualité Roularta comme un fil rouge dans notre offre et nos solutions. C'est un défi passionnant, à une époque où nous vivons aux premières loges la transformation vers une approche multimédia.

En tant que partenaire de confiance sur la scène régionale, nous aidons les annonceurs locaux à faire les bons choix. Il n'y a pas si longtemps, vous pouviez toucher un millier de personnes via un seul média, mais aujourd'hui il faut exploiter plusieurs canaux pour atteindre ce même groupe cible. Etant une organisation à ancrage local, nous devons passer de la vente pure à une plus grande compréhension de l'ensemble. Pour cela, nous devons connaître l'environnement des entreprises et être capables de combiner entre elles diverses solutions de communication. Manifestement, les entrepreneurs locaux ont confiance dans notre approche. Roularta fournit des solutions prêtes à l'emploi, qui offrent encore toujours les bonnes réponses aux défis de demain. »

Philippe Van Laecken
Directeur de Roularta Local Media,
site d'Alost

Magazine se trouvent souvent à des moments charnières de leur vie. Des moments qui impliquent généralement une certaine réorientation. C'est là que Plus Magazine peut être un guide. A l'aide de témoignages inspirants et identifiables, ainsi que de conseils pratiques, nous montrons au lecteur comment il peut réorganiser sa vie, à tous les niveaux.



***Route 50Plus est
une plate-forme
numérique b2b qui
cible tout ce qui
concerne les 50+.***

Comment définissez-vous le groupe cible de Plus Magazine ?

Plus Magazine cible spécifiquement les 50+, mais quand nous réalisons le magazine nous ne raisonnons pas en termes d'âge. Nous pensons plutôt aux sujets susceptibles d'intéresser les lecteurs. Notre grand atout, c'est la grande diversité du magazine. Nous n'avons pas de concurrent direct. C'est aussi la raison pour laquelle notre lectorat est si diversifié : nos abonnés ont entre cinquante et cent ans, et sont aussi bien des hommes que des femmes. Des sujets comme la beauté et le lifestyle touchent surtout nos

lectrices, mais des thèmes comme l'économie et le droit nous valent quand même 30 pour cent de lecteurs masculins.

Comment les 50+ ont-ils évolué au fil des ans ?

Bien des changements sont liés à la plus grande espérance de vie. La santé en particulier retient beaucoup l'attention des 50+ aujourd'hui. Nous vivons de plus en plus vieux et nous voulons vieillir le plus possible en bonne santé. Nous jouissons plus longtemps de notre pension et souhaitons occuper ce temps de la façon la plus judicieuse possible.

La génération 50+ actuelle a beaucoup de choses à gérer en même temps. Ce n'est pas pour rien qu'on l'appelle la « génération sandwich » : il faut s'occuper des parents et des enfants, et cela réclame beaucoup d'attention. Les lecteurs se rendent compte qu'il y a beaucoup de choses qui changent et ils ont besoin de quelqu'un pour les guider au fil de ces changements. Un rôle que Plus Magazine veut assumer avec plaisir.

Plus Magazine a eu trente ans en 2018. Comment cet anniversaire a-t-il été fêté ?

Sur le plan de la publicité, 2018 a été une année charnière. A l'occasion des trente ans de Plus Magazine, nous avons lancé le projet à long terme *Route 50Plus*. *L'auto-route de toute l'information sur les 50+*, une plate-forme numérique b2b pour les acteurs médias et les annonceurs, qui cible tout ce qui concerne les 50+. Elle permet aux annonceurs d'actualiser l'image obsolète qu'ils ont des « 50+ » et de mieux comprendre ce qui se passe sur ce marché, tant en Europe qu'en Amérique. Nous avons installé la plate-forme en 2018, et pourrions récolter les fruits de ces efforts en 2019.



LE COLLÈGUE AVEC LE MEILLEUR RENDEMENT

**Plus de 15.000 participants
pour le Concours Investisseur
de Trends-Tendances.**

Nico Vandoolaeghe : « Le Concours Investisseur de Trends-Tendances est attendu chaque année avec la même impatience. En dix semaines, les participants doivent prouver leur valeur en tant qu'investisseurs et tenter de terminer le concours sur le meilleur résultat possible. Avec de l'argent virtuel, naturellement. Pour l'édition 2018, plus de 15.000 personnes se sont affrontées pour figurer dans le haut du classement. J'ai moi-même terminé à la 119^{ème} place du classement général, et à la 1^{ère} place en ce qui concerne la participation interne chez Roularta. J'avais composé un portefeuille avec un mix d'actions fortement pénalisées, et j'avais aussi pris des risques avec des turbos sur le pétrole et les indices. Le concours s'est révélé passionnant jusqu'au dernier moment : la différence entre le premier et le deuxième n'a été que de 0,7 %. Ce qui rend le Concours Investisseur particulièrement attrayant, c'est qu'il y a beaucoup de collègues qui y participent presque chaque année. Ce n'est donc pas seulement une joute amicale, mais surtout un jeu entre collègues et départements. Le Concours Investisseur de Trends-Tendances est certainement à recommander pour les personnes qui voudraient se familiariser un peu avec le fonctionnement de la Bourse. Il permet de découvrir si on a le flair et la patience nécessaires, mais sans risquer de perdre son argent. Fort heureusement, une perte virtuelle ne fait pas mal. »

*Nico Vandoolaeghe
Input et mise en page journaux, Premedia*

Nous avons aussi beaucoup misé sur la constitution d'une communauté entre nos lecteurs, avec des concours, des ateliers, des cours, des activités, et une carte de membre pour stimuler l'implication de nos lecteurs. Nous nous efforçons avec ces initiatives de proposer des réponses aux questions que se posent les lecteurs. Comment rester aussi longtemps que possible en bonne santé ? Quelle importance les 50+ attachent-ils à la beauté ? Comment s'engager pour la société ? Ces initiatives confèrent de la valeur à la marque Plus, et à la vie du lecteur. Comme pour le magazine, les maîtres mots de nos activités sont fidélité et engagement.

Retrouvez-vous cette fidélité dans les prestations de Plus Magazine ? Y a-t-il une tension entre le print et l'online ?

Cette évolution est contradictoire. D'une part, le magazine papier a connu une croissance constante au cours des dernières années. Curieusement, nous remarquons peu d'effet de la concurrence online. Le cap des 100.000 abonnés a été franchi, et nous avons chaque année 24.000 membres en plus. Nos lecteurs restent également très fidèles à la marque : des abonnés qui restent fidèles à une marque pendant 6 ans et demi, c'est unique dans le paysage média actuel. Mais pas question pour autant de nous croiser les bras au niveau online. Beaucoup de choses se font aujourd'hui sur le Web, même chez nos lecteurs plus âgés. C'est pour cela que nous publions chaque semaine sur le site des articles en lien avec l'actualité, mais qui ne se retrouvent pas forcément dans le magazine papier. Quoi qu'il en soit, les articles en ligne suivent toujours de près les piliers du magazine papier. Nous veillons à ce que le print et l'online forment un tout.

Chaque mois, nous touchons 240.000 visiteurs uniques sur le site Web. Ce sont les articles sur l'économie et la santé qui attirent le plus les lecteurs. Les articles payants sont souvent le moyen de persuasion ultime pour prendre un abonnement. Notre newsletter est aussi un outil online important.

Qu'y a-t-il au programme pour 2019 ?

Nous visons une approche de communication à 360° : les rédactions print et online, les publicités et les activités doivent constituer ensemble la marque « Plus ». Mais nous sommes optimistes : nous voulons aussi littéralement aider le lecteur dans une nouvelle phase de sa vie, avec des journées d'information, des sessions et des trajets de coaching. C'est quelque chose que nous pouvons faire en intensifiant chez nos lecteurs le sentiment d'appartenance à une communauté.

Nous continuons principalement à faire ce que nous avons l'habitude de faire. Le fait que nos lecteurs nous restent fidèles signifie que la qualité de la marque est fondamentalement correcte. Il n'y a aucune raison de révolutionner cette approche, même si l'affiner ne peut pas faire de mal. De grands changements ne sont donc pas à l'ordre du jour, car nos lecteurs doivent pouvoir continuer à s'identifier à la marque.

Nous veillons également à rester en phase avec l'époque. Ce n'est pas parce que nos lecteurs « vieillissent », que nous aussi nous devons vieillir. Nous voulons continuer à jouer un rôle de guide dans leur vie. En gardant la qualité en position centrale, tant à court terme que dans un avenir lointain. Le prochain cap, ce sont les quarante ans de Plus Magazine.



Thierry Fiorilli
Rédacteur en chef *Le Vif/L'Express*



Le titre « *Le Vif* » n'est pas anodin, nous revendiquons un côté *énergique* et *varié*

Le Vif/L'Express avait 35 ans en 2018 et se positionne, plus que jamais, comme le magazine de news francophone belge.

Et l'année écoulée a vu l'hebdomadaire passer au crible des dossiers brûlants, tout en suscitant la réflexion et l'ouverture, dans une indépendance qui fait sa force. Son rédacteur en chef, Thierry Fiorilli, a un seul mot d'ordre à l'esprit : qualité.

Comment évoluer en gardant à l'esprit la longévité du magazine ?

THIERRY FIORILLI : Un magazine de 35 ans induit un certain type de lectorat, avec un nombre de lecteurs fidèles depuis le début. Outre la fierté de nous positionner comme le vrai « news », nous devons garder à l'esprit que nous ne pouvons pas révolutionner les contenus au gré de nos humeurs ou de nos envies. Près de 90 % de nos lecteurs sont des abonnés et notre taux de réabonnement est très important. Pourtant, l'actualité et les centres d'intérêt changent. Mais notre façon de les traiter doit demeurer. Tous les sondages effectués auprès de notre lectorat depuis 35 ans mettent en avant la qualité du titre

« Le Vif/L'Express ». Qualité du contenu, de la forme, du traitement, de la fiabilité des sources, de l'indépendance... Traiter un sujet en apportant une valeur ajoutée, de façon claire et accessible sans être simpliste, tel est notre défi. Et notre indépendance, d'aucuns l'appellent neutralité, nous permet de traiter librement tous les sujets, politiques, économiques, culturels ou autres. Je suis devenu rédacteur en chef en août 2015, après avoir été rédacteur en chef adjoint aux côtés de Christine Laurent. D'avoir pu maintenir cette qualité et cette indépendance, tout en nous adaptant à de fréquentes évolutions, notamment technologiques, représente une très grande satisfaction.

RETOUR AUX PREMIÈRES AMOURS

Eva Van Driessche est devenue Rédactrice en chef de Flair.

Eva Van Driessche : « J'ai commencé ma carrière chez Sanoma. Ce fut une très chouette période, pendant laquelle j'ai eu l'occasion de travailler pour plusieurs magazines et sites Web (Humo, Flair, Goedele, Vitaya). Puis a suivi une aventure numérique sur Nina.be. Lorsqu'est venue la proposition de revenir en tant que rédactrice en chef chez Flair, le magazine où j'ai fait mes premiers pas rédactionnels il y a dix ans, je n'ai pas eu à réfléchir longtemps. C'était comme retrouver un premier grand amour et les nombreux collègues de Sanoma que je connaissais encore. Je ne connaissais pas encore Roularta, mais j'avais confiance dans cette entreprise.

La façon dont Roularta continue à mettre l'accent sur la qualité et veut en convaincre le lecteur, c'est tout à fait dans ma nature. La barre journalistique est haute, et c'est ainsi que cela doit être. Il y règne aussi une atmosphère collégiale et chaleureuse. Nous pouvons apprendre d'eux, et eux de nous. Il y a une curiosité réciproque. Nous n'avons senti aucune réticence à notre égard, et nous pouvons parfaitement conserver notre identité et nos normes. La collaboration se passe très bien. Nous ne sommes pas imprégnés de toute cette longue histoire de Roularta. Voir les choses sous un angle inédit est certainement rafraîchissant et permet parfois d'aller un peu plus vite. En tout état de cause, nous constatons chez Roularta une réelle ouverture et une écoute. »

Eva Van Driessche
Rédactrice en chef de Flair



TRANSFORMATIONS À EVERE

Cent postes supplémentaires ont été créés au BMC dans le cadre de la reprise des titres de Sanoma.

Sophie De Nolf : « Nouveaux collègues, nouveaux lieux de travail. Pour pouvoir accueillir correctement les collaborateurs des Women Brands à Evere, nous avons soigneusement étudié le nombre de postes de travail qu'il fallait pour chaque magazine et chaque département. Ensuite, en faisant bouger un peu les différentes pièces du puzzle, nous avons réussi à aménager cent places supplémentaires.

Comme nous souhaitions regrouper les "nouveaux venus" autant que possible au premier étage, une réorganisation totale s'imposait. Tant qu'à faire, autant installer dans la foulée un éclairage LED et renouveler la moquette. Nous avons fait les plans détaillés début mars 2018, nous avons discuté avec les responsables et nous avons étudié la possibilité de déplacer des parois. Nous nous sommes également mis en quête d'un partenaire externe pour faire les travaux.

Le coup d'envoi des travaux a été donné en avril. Huit fois, successivement, nous avons appliqué un même scénario, commençant par un déménagement provisoire assorti d'un grand nettoyage. Ensuite, le mobilier de bureau a été recyclé en unités plus petites, les parois ont été déplacées et les éclairages renouvelés, les peintures ont été refaites, les connexions électriques et de réseau ont été déplacées, la moquette a été remplacée, tous les raccordements ont été prévus...

Le 30 juin, les travaux étaient terminés et nous étions prêts pour le grand déménagement depuis Malines. »

Sophie De Nolf
Directrice Site Management

Quels sont les points forts du Vif/L'Express ?

Tout d'abord, notre faculté à révéler des choses, à mettre en lumière certains dossiers. Quantité de faits importants, de Publifin au Samusocial, en passant par le Kazakhgate, ont été révélés par Le Vif/L'Express. Notre travail a un véritable impact. Ensuite, notre capacité à proposer des articles de fond sur des sujets très divers, et ce dans un contexte concurrentiel important. Que pouvons-nous apporter de plus sur des dossiers comme le Congo, les attentats ou même le Salon de l'auto ? Il s'agit de nous montrer plus malins, un terme qui nous définit bien. A nous de nous poser les bonnes questions, de trouver la bonne idée et les bons interlocuteurs, le ou les bons experts. Le magazine est à l'image de notre société, vivant. Son titre « Le Vif » n'est pas anodin, nous revendiquons un côté énergique et varié. Alimenter le débat, pousser la réflexion afin que le lecteur se forge sa propre opinion, tout en s'ouvrant aux opinions des autres, cela nous anime chaque semaine. Il faut reconnaître que je bénéficie d'une véritable « Dream Team », une équipe remarquable, les signatures comme les graphistes et les secrétaires de rédaction. J'ai besoin de leurs remarques.

Est-il également important de développer la proximité régionale ?

En plus de nos dossiers spéciaux sur différentes villes, nous avons accru notre offre rédactionnelle sur Liège et Charleroi car le potentiel de nouveaux lecteurs y est très marqué. On y traite d'actualité ou de sujets de société, mais aussi de belles histoires, des portraits de personnes inspirantes, une tendance que nous privilégions également dans nos pages.

Comment faire face à une baisse des ventes touchant tout le secteur de la presse ?

Le renouvellement du lectorat est un processus constant. Comment convaincre des gens, peu ou pas habitués à payer pour de l'info, de le faire, que ce soit pour un support papier ou digital ? La vente au numéro reste compliquée, c'est le cas pour la plupart des titres francophones belges. Mais les habitudes de lecture ont considérablement évolué. Combien de librairies existe-t-il encore et combien de gens s'y rendent-ils, persuadés qu'ils auront accès à l'information, gratuitement, via de multiples réseaux. Reste que l'objectif, pour chacun de nos numéros, est d'intéresser le plus grand nombre d'acheteurs possible, sans désavouer nos abonnés et avec comme constante priorité la qualité. Nous accordons énormément d'importance à la mise en page, au graphisme, à la relecture des textes... Toutes les semaines, nous avons de nouveaux abonnés sur le digital, sans compenser totalement les pertes de ventes papier. Il faudra continuer à réfléchir à la façon de convaincre toutes les générations de payer pour notre contenu, que ce soit sur papier, un smartphone, une tablette. Notre visibilité doit aller grandissant tous azimuts. Le magazine, le site, les réseaux sociaux se doivent de fournir une information vive, percutante. Nous tenons le bon bout en tant qu'approche rédactionnelle des choses, il faut dès lors œuvrer à rajeunir et renouveler notre public.

Avec Focus Vif, Le Vif Weekend, et ponctuellement Bodytalk et Le Vif Extra, Le Vif/L'Express propose une offre de lecture unique. La synergie entre les rédactions s'est-elle accrue ?



À ZELLIK À VÉLO

L'action « Au boulot à vélo » étendue aux sites de Zellik et Evere.

Tom Van Vlierberghe : « L'action "Au boulot à vélo" est devenue un classique chez Roularta. Le premier jeudi de juillet, de nombreux collaborateurs choisissent en effet de venir travailler à vélo. L'action remporte un franc succès, surtout parmi les collaborateurs du siège de Roularta, et il était temps de l'étendre à d'autres sites Roularta. Il y a donc désormais quelques collaborateurs qui viennent travailler à Zellik en pédalant, mais il faut reconnaître que pas mal d'entre eux habitent relativement près du bureau. Pour la plupart des autres en revanche, la voiture reste le principal moyen de déplacement, également parce que Zellik est la base de départ pour les visites chez nos clients. Avec la bénédiction du siège principal, j'ai donc élaboré un itinéraire et un horaire, et ensuite j'ai lancé une sorte de campagne de recrutement. Le jeudi 5 juillet, nous avons quitté Gand à vélo aux petites heures (6h30), pour un trajet de 70 kilomètres en direction de Bruxelles. Jusqu'à Termonde, nous avons emprunté des routes pittoresques longeant l'Escaut, puis nous avons emprunté la Chaussée de Bruxelles, via Lebbeke jusqu'à Asse. Plusieurs collègues sont venus grossir le peloton à Melle, Wetteren et Lebbeke. A Zellik, nous avons été accueillis avec un délicieux petit déjeuner. Quelques collègues ont ensuite rapidement dû se remettre en selle pour continuer sur BMC, à Evere. Tous les participants ont été ravis et espèrent que cela marquera le début d'une nouvelle tradition chez Roularta. »

*Tom Van Vlierberghe
National Account Manager
Roularta Local Media*

Focus Vif, en plus de son magazine, fournit une dizaine de pages culture au Vif/L'Express. Nous discutons en bonne intelligence pour optimiser le travail d'équipe. Quant au Vif Weekend, la consultation régulière avec la rédaction permet de ne pas traiter des mêmes sujets.

J'ai eu la volonté, en arrivant au magazine, de revivifier la rédaction, d'accentuer les synergies. Sans oublier le site, essentiel et complémentaire, et les réseaux sociaux. Il n'est pas dans ma nature de rester enfermé dans un tour d'ivoire. Je veux travailler avec une équipe, qui a parfois raison et moi tort, je me montre donc à l'écoute des idées de chacun.



La grande évolution est que nous sommes devenus faiseurs d'information et d'actualité.

Comment définissez-vous votre rôle de rédacteur en chef ?

Comme un chef d'orchestre capable de bien diriger ses musiciens et d'interpréter ou de revisiter les partitions. Mais la

comparaison peut aussi se faire avec un entraîneur de foot. Une équipe proposant un beau jeu, un superbe maillot, une belle visibilité dans les médias mais sans résultats, spectateurs ou sponsors posera question et il faudra changer d'entraîneur. Etre rédacteur en chef d'un magazine comme Le Vif/L'Express est une chance énorme. Il faut se montrer à la hauteur.

Quelle a été l'évolution marquante en 35 ans ?

Celle de reconnaître qu'en partant de rien, le magazine est devenu le vrai hebdomadaire de news francophone du pays. Et le dernier toujours vivant. Ce n'est pas parce qu'il est le dernier qu'il est le premier. Mais bien parce qu'il est devenu le premier qu'il reste le dernier. La qualité, encore et toujours. Roularta a créé quelque chose qui n'existait pas et existe encore 35 ans après. En termes de contenu, nous sommes devenus de plus en plus un magazine de référence, renforcés par notre association avec L'Express. Le Vif/L'Express s'est imposé comme un acteur du paysage médiatique, avec un vrai regard sur la société, s'intéressant à des problématiques souvent ignorées comme l'immigration, l'environnement, l'enseignement... Des thématiques devenues aujourd'hui essentielles.

Quant à ces dernières années, le reportage d'investigation a repris toute son importance. Nous avons sorti des enquêtes incroyables, affichant un réel courage éditorial. Dès qu'une information se profile, nous vérifions, creusons, authentifions, donnant la parole aux personnes impliquées... Là est la grande évolution : nous sommes devenus faiseurs d'information et d'actualité.



Pascal Kerkhove
Directeur de la rédaction
Rédaction Roularta Roulers



Nous voulons être plus qu'un simple fournisseur d'infos

Sous la devise « Plus forts ensemble », 2018 a été l'année de la fusion entre Roularta Local Media et la rédaction de Krant van West-Vlaanderen. « Cette réorganisation était nécessaire pour répondre aux besoins de notre public », estime Pascal Kerkhove, Directeur de la rédaction.

En quoi précisément a consisté cette réorganisation ?

PASCAL KERKHOVE : Roularta réalisait trois journaux dans trois endroits différents. La fusion de ces journaux a été la conséquence logique de ce constat. Le fait de rassembler toutes les personnes impliquées dans ces marques d'info et de les convaincre de l'importance de ce lien, fait automatiquement progresser la qualité de chaque produit. Je crois fermement en une « pollinisation croisée » des gens : chacun d'entre nous a ses propres qualités, qui peuvent en rendre d'autres meilleurs.

Concrètement, les rédactions de Roularta Local Media (avec De Zondag, Deze Week et Steps) et la rédaction de Krant van West-Vlaanderen (le journal lui-même et

KW Weekend) ont fusionné en une seule rédaction. L'équipe rédactionnelle compte à présent 57 membres. Cette intégration a eu des conséquences pratiques : De Zondag et Deze Week sont désormais produits à Roulers pour toute la Flandre, et sur le plan du contenu aussi, nous avons fait quelques changements.

La transition vers la nouvelle rédaction s'est-elle bien déroulée ?

La plupart des collaborateurs ont rapidement perçu l'avantage de travailler de façon plus professionnelle. La réorganisation s'est déroulée de façon comparable à celle de Krant van West-Vlaanderen, c'est-à-dire que toutes les fonctions ont été redistribuées sur la base des tâches clés. Nous ne pouvons

MISER SUR L'ENGAGEMENT

Nouveau design pour les sites d'information.

William De Nolf : « Les sites de nos magazines d'information ont été optimisés dans le but d'offrir la meilleure expérience de lecture possible sur tout type d'appareil, depuis le smartphone jusqu'au PC desktop. L'intention était de rafraîchir leur aspect et de rendre plus claire la promesse faite au lecteur. Sur Knack.be et LeVif.be, nous regroupons toutes les marques d'information sous forme de rubriques. Par le passé, nous avions un seul grand site fréquenté par plus de 4 millions de visiteurs uniques. En 2019, nous avons résolument choisi de mettre les marques individuelles à l'avant-plan, sous la coupole d'un grand site où c'est l'engagement qui prime. L'identité ou, mieux, la promesse faite au lecteur, doit être claire, que ce soit pour les lecteurs existants ou pour les nouveaux lecteurs. Ce qui fait la force de nos titres, ce sont nos auteurs de talent, dont l'engagement est d'écrire des articles de qualité d'une haute valeur informative, et dont l'expertise inspire la confiance. Si nous demandons aux gens de créer un profil, c'est parce qu'en précisant leurs centres d'intérêt explicitement, ou implicitement par le biais de leur comportement de lecture, ils procurent au site une meilleure expérience de lecture. Avec le contenu, nous nous concentrons sur l'engagement plutôt que sur atteindre la plus grande portée possible. Nous sommes convaincus qu'en rendant le contenu aussi pertinent que possible pour le lecteur lorsqu'il fait connaissance avec le produit, il décrochera moins vite. »

William De Nolf
Manager Development &
Customer Marketing



INFORMER CORRECTEMENT, C'EST ESSENTIEL

Enquête de Bodytalk sur les vaccins.

Marleen Finoulst : « En 2018, la rougeole a tué plus de 40.000 enfants en Europe. Ces enfants n'avaient pas été vaccinés, par crainte des effets secondaires du vaccin contre la rougeole ou parce que leurs parents croyaient (à tort) que la rougeole n'existait plus ou que ce n'était qu'une maladie infantile bénigne. Contrairement à la variole et à la polio, qui ont été pratiquement éradiquées grâce à la vaccination, la rougeole revient. En cause, les informations incorrectes distribuées et relayées par les médias, en particulier par les médias sociaux.

En 2018, Bodytalk a mené une enquête auprès de plus de 4.000 répondants, pour voir quelles étaient les opinions dominantes en Belgique à propos des vaccins. Les résultats se sont révélés plutôt encourageants, et en ligne avec les études internationales. Dans notre pays, les vaccins se voient attribuer un bon 8 sur 10. Le mouvement antivaccins ne remporte pas beaucoup de suffrages : seulement 1 % des néerlandophones à 2 % des francophones se disent opposés à toute vaccination. Contrairement à la France, l'Italie et l'Allemagne, où ont été recensés la plupart des cas mortels de rougeole. Nous avons toutefois constaté que davantage de jeunes parents s'interrogent sur l'utilité de la vaccination. Douter est permis, mais il faut informer correctement. Et c'est ce que nous faisons depuis déjà douze ans avec Bodytalk. »

Marleen Finoulst
Rédactrice en chef de Bodytalk

qu'applaudir une telle professionnalisation, car c'est indicateur d'une évolution positive et d'un travail ciblé. Répartir les gens dans des petites cases n'est pas toujours idéal, mais c'est nécessaire si on veut un fonctionnement efficace. Dans le cadre de la fusion, nous avons rassemblé les collaborateurs, avec leurs responsabilités spécifiques, au sein du volet journalistique de Krant van West-Vlaanderen.

Cette professionnalisation signifiait aussi que le journal avait besoin d'un rédacteur en chef, assisté de quelqu'un qui soit capable d'anticiper. Un stratège qui a le regard tourné vers l'avenir et qui détermine la direction que nous devons emprunter avec la marque. Cette réflexion stratégique fait partie de mes tâches.

Vous êtes rédacteur en chef de l'ensemble de la nouvelle rédaction, mais vos racines sont chez Krant van West-Vlaanderen, et avant cela chez Gazet van Antwerpen. Qu'est-ce qui détermine le succès des news locales et régionales ?

Pour moi, un bon journalisme régional se décline sur trois niveaux. Le niveau local est le cœur battant du journalisme régional. À côté de cela, il y a la notoriété : le lecteur lit quelque chose parce qu'il connaît la personne, l'association ou le lieu dont on parle. Il ne faut pas oublier non plus dans ce contexte l'identité « ouest-flamande », qui relie les lecteurs entre eux. Les habitants de Flandre occidentale revendiquent fièrement leur appartenance géographique. Pour nous, cette identité est à la fois un cadeau et un matériel que nous utilisons avec le plus grand plaisir. Et pour terminer, il y a le niveau national. Les habitants de Flandre occidentale impriment leur marque également à l'extérieur de leur province, c'est évident. Si

vous gardez ces trois éléments à l'esprit et que pour le reste vous suivez votre intuition journalistique, les bonnes histoires viennent d'elles-mêmes.

Et une bonne histoire, c'est... ?

Avant tout, il faut voir la force d'une bonne histoire. Il est indispensable d'avoir aux bons endroits les bonnes personnes ayant un feeling pour l'info. Une bonne histoire ne s'arrête pas non plus aux limites de la commune. Lorsque j'ai débuté chez KW, certaines histoires n'étaient publiées que dans un nombre limité de journaux locaux. Il arrivait parfois que des médias nationaux les repiquent et que ces histoires reviennent ainsi dans notre agenda rédactionnel, parce que le mécanisme de détection de bonnes histoires ne fonctionnait manifestement pas de façon optimale. Quand, à la rédaction, nous nous mettions à la recherche de ces articles que nous aurions voulu lire, il s'avérait que chaque semaine nous aurions dû publier dix à vingt histoires dans un plus grand nombre d'éditions. Ce n'est plus le cas aujourd'hui : chaque bonne histoire arrive maintenant chez le lecteur.

Rédaction Roularta Roulers dessert à présent deux marchés : le marché des lecteurs de Krant van West-Vlaanderen et KW Weekend, et le marché des publicités de De Zondag, Deze Week et Steps. Les défis se situent-ils dans la même ligne pour toutes les marques ?

Il s'agit de marques différentes, et elles requièrent donc une approche différente. Chez Krant van West-Vlaanderen, l'accent repose sur le lecteur. Dans Deze Week, l'expérience du lecteur est subordonnée aux souhaits et aux besoins du marché de la publicité. Chez De Zondag, c'est encore différent. Le journal



est tout aussi gratuit que Deze Week, mais si nous abordions ce journal de la même façon que Deze Week, nous pourrions faire une croix dessus. De Zondag a besoin d'une expérience lecteur. C'est pour cela que la fusion des rédactions a été une évolution positive. Avec le savoir-faire de la rédaction de KW, nous élevons également les autres marques.

Les médias numériques sont certainement aussi une source de pression supplémentaire ?

Le print est sous pression, ce n'est pas nouveau. La question est de savoir si nous faisons les bons choix pour faire du print et de l'online un succès, et pour servir nos lecteurs et nos annonceurs.

C'est la raison pour laquelle l'online est désormais le point de départ chez KW. Nous avons abandonné l'idée que chaque histoire doit commencer en format papier sous prétexte que tout le monde n'a pas accès à Internet. Actuellement, ce groupe « sans Internet » est beaucoup plus réduit qu'avant, et nous pouvons donc désormais partir du numérique. Si nous n'avions pas modifié notre façon de travailler, nous serions encore en train de faire un produit pour un groupe de personnes de plus en plus restreint.

Cette façon de travailler constitue un défi, évidemment. Nous devons bien sûr rechercher un renouvellement, ce qui entraîne des changements, mais d'autre part le lecteur d'un journal n'est pas toujours en attente d'un changement. Toujours est-il que nous devons avancer : nous voulons créer un produit qui satisfait l'abonné et qui peut avoir un impact sur la vie en Flandre occidentale. C'est en ce sens que nous nous armons pour le futur.

A quoi ressemble l'avenir du journalisme régional ?

Un phénomène est en train de faire tache d'huile depuis quelques années. KW devient un média de plus en plus attractif pour les demandeurs d'emploi. Un jeune vlogger par exemple a préféré KW à un média concurrent parce que chez KW, il bénéficierait d'une plus grande liberté de mouvement, de plus d'espace pour s'épanouir sur le plan créatif. Mais nous n'avons pas que des jeunes qui viennent chez nous : il y a aussi de nouveaux collaborateurs possédant un solide bagage journalistique qui viennent étoffer notre équipe et nous permettent d'augmenter la qualité de la rédaction. Le journalisme régional vaut largement la peine qu'on y investisse, car il a plus d'influence sur le lectorat qu'on ne le pense. Et cette influence ne va faire qu'augmenter.

Qu'y a-t-il de concret à l'agenda pour cette année ?

Les grandes lignes sont tracées. Il s'agit à présent de traduire intelligemment dans la pratique le mix du matériel régional, provincial et national, ainsi que l'aspect multimédia. Le fameux sentiment d'appartenance « ouest-flamand » jouera un grand rôle dans ce contexte. Nous voulons développer la marque « ouest-flamande » en une référence journalistique et un nom incontournable pour de nombreux événements. Pour les habitants de Flandre occidentale, KW doit être le titre qui ajoute de la qualité dans leur vie. Pas seulement par son contenu, mais aussi en tant qu'élément rassembleur. Avec cette marque, nous voulons être plus que simplement un fournisseur d'infos. Les news doivent devenir le moteur du dynamisme « ouest-flandrien », pour les jeunes, pour les moins jeunes, et sur tous les plans.

LA FÊTE EN FAMILLE

Un air de Venise pour la Fête de famille organisée par Roularta à San Marco Village.

Marianne Follébouck : « Une fête en famille, ça ne se refuse pas. Et certainement pas la Fête de famille de Roularta, comme en atteste l'édition du dimanche 23 septembre. Elle se tenait dans la salle de fêtes et de congrès San Marco Village, à Schelle, et tous les membres du personnel y étaient conviés avec leur famille. Nous en avons profité pour mettre à l'honneur les employés avec 25, 30, 35 et même 40 ans de service. Ils ont été fêtés dans le cadre d'une réception à la hauteur de l'événement, et célébrés dans un petit film plein d'émotion réalisé en régie par notre Cellule Vidéo. Les nouveaux venus dans l'organisation étaient évidemment aussi conviés à la fête, tout comme nos nouveaux collègues des Women Brands. L'ambiance était tout bonnement fantastique. Nous avons prévu un programme varié, avec de quoi grignoter dans chaque salle. Des animations étaient organisées pour les enfants, qui ont entre autres pu bricoler des toques de cuisinier, des masques vénitiens et des gondoles. Sans oublier des exercices de cirque, un atelier de grimage ou encore des parties de bowling avec les adultes. Cerise sur le gâteau, nous avons eu droit à un tour de chant de l'unique et authentique "Roularta Band". Pour la première fois, nos musiciens étaient accompagnés d'un chœur composé d'une dizaine de collègues. En 2019, la Fête de famille se fera dans un contexte tout particulier, puisque nous célébrerons le 3 octobre le 65^{ème} anniversaire de Roularta. Bloquez donc sans tarder la date dans vos agendas. »

*Marianne Follébouck
Event Manager Promotion & Marketing*



DANS LA TÊTE D'UN INDÉPENDANTISTE

**Olivier Mouton a écrit un livre
sur l'indépendantiste catalan
et ancien président
Carles Puigdemont.**

Olivier Mouton : « L'année 2018 a pour moi été remarquable parce que j'ai eu l'occasion de m'entretenir longuement avec l'indépendantiste catalan Carles Puigdemont, en vue d'un livre, « La crise catalane, une opportunité pour l'Europe », publié aux éditions Lannoo et Racine. Il a été réalisé dans des circonstances incroyables : j'ai même longuement interviewé Puigdemont en Allemagne, après son arrestation. Ce livre est sorti en librairie fin septembre 2018, un an après le référendum sur l'indépendance contesté par Madrid, et le départ en exil de Puigdemont en Belgique. Durant des heures d'entretien, l'ancien président, destitué par Madrid après le référendum, s'est confié à moi sur les racines de son désir indépendantiste, les persécutions du franquisme, le manque de respect de l'Espagne et le rôle qu'il s'est soudain vu confier par la population de la région. "Je ne suis pas un messie, m'a-t-il dit. Mais bien le fruit d'un vœu populaire." Selon lui, la crise catalane est aussi le reflet du fossé qui s'est creusé, dans toute l'Europe, entre les dirigeants et les citoyens. Ce doit donc être une question européenne. Il n'a pas encore été entendu. Ce livre est une bouteille jetée à la mer. Et, de mon point de vue, c'est un témoignage unique sur un grand événement de ces dernières années. Et une façon de mieux comprendre les motivations d'un indépendantiste. »

Olivier Mouton
Rédacteur Le Vif/L'Express



**Nous sommes,
du début à la fin,
*aux côtés du client***

Veerle Hofman

Training et Coaching Manager Sales 3.0

**Un marché en évolution rapide,
une fusion, le rôle changeant
des représentants :
tout cela est abordé par le coaching
autour du « parcours du client ».**



Comment est né le concept de la *customer journey* ?

VEERLE HOFMAN : L'attention pour un vécu positif pour le client est née dans le cadre de Sales 3.0, l'approche commerciale de Roularta qui vise un mix de communication à 360°. Le client occupe une place centrale dans cette approche. En étant proches du client et en dialoguant avec lui, nous pouvons lui proposer des solutions sur mesure. Le terme anglais « *journey* » fait référence au « parcours » du client, depuis son premier contact avec notre représentant jusqu'au produit fini. Avec Roularta, nous voulons être présents dans tous les aspects de ce parcours. Avec le « parcours du client », nous proposons une réponse à un marché concurrentiel et exigeant, en rapide évolution. Un vendeur doit pouvoir se différencier de ses concurrents. Nous faisons cela en remplaçant la vente de monoproduits traditionnels par l'offre de solutions. Les outils fournis pendant la formation s'y prêtent idéalement.

Comment le coaching répond-il à ce marché changeant/changé ?

Aujourd'hui, les vendeurs ont beaucoup de casquettes différentes. En principe, on ne parle plus de vendeurs, mais de conseillers ou d'ambassadeurs. Le cours s'articule autour du principe suivant : le représentant aide le client, réfléchit avec lui et applique le remède là où ça fait mal. Il met un nom sur les problèmes du client, tout en offrant une solution. Cela débouche sur une approche intéressante mais complexe de la vente. C'est la raison pour laquelle une bonne connaissance du marché est essentielle.

Comment se déroule un moment de formation de ce genre ?

Le processus débute toujours au niveau de la dynamique inhérente à une équipe. Nous différencions les différents profils qui la composent, et analysons de plus près la com-

munication : Comment se passe-t-elle aujourd'hui ? Comment peut-on l'améliorer ? Les réponses à ces questions sont traduites en conseils concrets. Les compétences en communication sont extrêmement importantes dans cet exercice, tout comme une écoute empathique. Nous ne pouvons bien sûr pas perdre nos objectifs de vue, mais les souhaits du client doivent rester la priorité. Un vendeur doit creuser suffisamment profond pour pouvoir répondre aux besoins du client. C'est de cette façon que nous faisons la différence pour le client.

Comment faites-vous pour que ces connaissances ne s'effacent pas trop vite ?

Grâce à des cours de suivi, nous évitons que les compétences acquises en matière de *customer journey* ne s'étiolent. Cela nous permet de préserver la continuité. Les moments de coaching sont également un moyen agréable pour créer une unité et une interaction entre les différents départements, et entre Roularta et les nouveaux collaborateurs des Women Brands. Grâce à cette formation, chacun comprend l'importance des autres départements pour son propre travail.

Quel est votre objectif avec la *customer journey* pour 2019 ?

L'idéal serait que tout Roularta fonctionne sur la base de la mentalité « orientée client » qui est proposée dans les formations. Nous sommes en train de définir les lignes de cette *customer journey*, car la formation a suscité des réactions très positives, tant en interne qu'en externe. Nous avons en premier lieu formé les collaborateurs qui sont en contact direct avec les clients, mais l'objectif est d'impliquer tout le monde dans le projet. Ce sont en effet les collaborateurs qui font la différence pour le client. Si eux sont fiers de l'entreprise, les clients le perçoivent. Chaque maillon au sein de Roularta est crucial dans la quête de satisfaction pour le client.

CHANGEMENT DE WORKFLOW

Les rédactions des Women Brands ont réussi haut la main le passage du workflow de Sanoma au workflow de Roularta, sans rater une seule édition.

Kristel Heyen : « Comment les Women Brands ont été intégrées dans le workflow de Roularta ? Pour commencer, nous nous sommes assis autour de la table avec toutes les personnes concernées. Nous avons tout passé en revue et défini : plan d'action, concertation avec l'équipe, définition des plannings, rédaction d'un workflow, fourniture de manuels, synthèse et distribution de directives... Ensemble, car c'était la seule façon d'y arriver. Les collègues des départements Premedia et IT ont débarqué dans le contexte des Women Brands. Ils ont organisé des formations Newsgate, Journal Designer, Maga Flow... Ils ont mis tous les ordinateurs à la sauce Roularta et ont répondu à 1001 questions. Les collègues des rédactions ont quant à eux dû adopter en une semaine de nouveaux programmes de téléchargement et de relecture de textes, une nouvelle méthode de travail pour la transmission et l'édition de photos, un système différent pour l'approbation des pages... Il y a eu des hauts et des bas, et il reste toujours des ajustements à faire. Chaque jour à nouveau, il faut se parler et se comprendre. Mais édition après édition, le déroulement du processus s'améliore, et depuis janvier, les titres des Women Brands sont même imprimés à Roulars ! »

Kristel Heyen
Flow & Planning Manager Women Brands



Stefan Seghers

Chief Digital Officer



Je vois *une* *explosion* des opportunités

Roularta Media Group a engagé son premier Chief Digital Officer en septembre 2018. La nomination de Stefan Seghers est allée de pair avec la création du Roularta Digital Hub. « Roularta est bien plus actif sur le plan numérique que beaucoup ne l'imaginent. »

Qu'est-ce que le Digital Hub change pour vous et pour Roularta ?

STEFAN SEGHERS : Cela faisait déjà deux ans que je m'occupais de Roularta Digital mais, en tant que Chief Digital Officer (CDO), j'aborde aujourd'hui la société et ses possibilités sous un angle totalement différent. Mon job n'est plus d'optimiser quelques pièces du puzzle numérique, mais bien d'en disposer habilement toutes les pièces. Un CDO est responsable de toutes les activités numériques du groupe, et je prends ma tâche très au sérieux. Mon domaine d'activités couvre désormais tout Roularta, l'ensemble des activités numériques, toutes les nouvelles marques, l'e-commerce... et en ce qui me concerne je

vois une explosion des opportunités et des possibilités. On attend de moi et de mon équipe que nous sachions où il faut placer quelles pièces du puzzle et comment appréhender notre organisation pour en accélérer le développement numérique. C'est fantastique. Roularta possède un ADN puissant et un nombre incroyable de collaborateurs bourrés de talent, ambitieux et énergiques, qui donnent chaque jour le meilleur d'eux-mêmes. Malgré toute cette énergie et cette bonne volonté, il y a des projets qui s'enlisent quand même. Nous essayons de résoudre ce problème avec le Digital Hub, le centre de connaissances global que nous avons mis en place et auquel tous les collaborateurs peuvent adresser leurs questions.

UNE ÉVOLUTION WIN-WIN-WIN

**Renforcement réciproque
entre Steps et Libelle,
made in Roularta.**

Nina Tack : « Avec une rédaction attrayante et des dossiers locaux populaires tels que "50 & Fabulous", "Partyproof" et "Ontdek-adresjes", Steps est un magazine lifestyle qu'on aime emporter et lire à son aise. L'arrivée des Women Brands (les anciens magazines Sanoma) chez Roularta est une évolution positive pour Steps. Chaque mois, les abonnées de Libelle retrouvent par exemple désormais également l'édition locale de Steps dans leur pack, et cette distribution conjointe s'avère être une bonne combinaison.

A la rédaction, nous avons notamment pu nous réjouir d'un retour positif d'Yves Rocher, un des partenaires avec lesquels nous nous sommes engagés dans une co-création. La distribution conjointe avec Libelle permet désormais à Steps de toucher non seulement ses propres lecteurs fidèles, mais aussi d'intéresser un nouveau groupe cible, le public de Libelle. Notre partenaire se dit satisfait du trafic supplémentaire, notre rédaction voit son groupe cible s'élargir, et les abonnées de Libelle sont récompensées de leur fidélité avec un magazine supplémentaire. C'est donc ce qu'on appelle un win-win-win. Un bel exemple de la façon dont différents titres peuvent se renforcer mutuellement. »

Nina Tack
Rédactrice de Steps



DES LIVRES POUR LES ENFANTS DÉFAVORISÉS

Libelle a collecté des livres pour offrir un meilleur avenir à des enfants défavorisés.

Gert Vermeiren : « Roularta possède des marques fortes. A l'image de son engagement, qui est fort lui aussi. Pour la deuxième année consécutive, Libelle et l'association flamande "Kind en Gezin" ont collecté des livres pour enfants à l'intention de familles précarisées.

En Flandre, plus de 130.000 enfants grandissent aujourd'hui dans des conditions précaires. En d'autres mots, un enfant sur huit ne bénéficie pas de la chance que mérite tout enfant de se développer. Peter Adriaenssens, pédopsychiatre et président du "Kinderarmoedefonds" (fonds contre la pauvreté infantile), affirme que pour leur offrir cette chance, il faut donner aux enfants l'occasion de lire. En lisant des histoires aux enfants, vous leur apprenez la langue. Et qui-conque acquiert un vocabulaire plus étoffé pourra mieux s'exprimer et aura plus de confiance en soi et de force pour briser ce cercle souvent vicieux de la pauvreté.

L'acteur flamand Dieter Coppens a été l'ambassadeur de notre action de collecte, qui s'est déroulée à la Foire du livre d'Anvers, dans les magasins de recyclage de la chaîne "Kringwinkel" et lors de la "Libelle Winterfair". Le succès a été plus que réconfortant : 24.656 livres pour enfants ont été collectés, soit deux fois plus que la première année. Avec l'aide de "Kind en Gezin", Libelle a organisé la distribution des livres aux familles auxquelles ils étaient destinés. »

*Gert Vermeiren
Product Manager Women Brands*

Vous êtes le « Siri » de Roularta ?

Dès le début, les collaborateurs se sont spontanément tournés vers le Digital Hub avec des questions ou des idées qui n'avaient jusque-là pas reçu de suite dans l'organisation. Ces questions portent sur des sujets très divers : systèmes à automatiser pour le print, goulots d'étranglement dans les flux et les processus, concepts pour lesquels il n'y avait encore personne avec qui se concerter... Nous travaillons évidemment sur l'ensemble des sites de Roularta, mais aussi sur les marques qui sont derrière ces sites, les promesses des marques d'information aux lecteurs. Je suis effectivement un peu un « Siri », mais pas que cela. Baptiser ce projet « Hub » était bien vu, car notre tâche est de créer des ponts. En quelques mois, nous avons soigneusement défini tous les projets du groupe. La prochaine étape est de décider quelles actions nous allons entreprendre en premier, et quels ponts nous allons construire.

Des ponts « spirituels » ou des ponts « technologiques » ?

Les deux. Les ponts « technologiques » concernent les systèmes, les sites Web que nous devons créer, une couche de données qui doit s'appliquer à toutes les marques. En toute honnêteté, c'est encore ce qu'il y a de plus simple : vérifier ce qui est nécessaire, calculer la capacité dont on a besoin, chiffrer le rendement pour l'entreprise dans les deux ans, et établir la feuille de route pour mettre tout cela en œuvre. Une approche standard. Les ponts « spirituels » concernent les personnes, les compétences, les profils, les mentalités, le changement, l'innovation et la

numérisation. Nous devons davantage nous trouver et nous parler. Je le répète souvent, le Digital Hub n'est pas une fin en soi. Notre travail, c'est développer les connaissances et faire progresser l'ensemble des collaborateurs. Il est probable que nous serons encore occupés pendant un an à développer des collaborations et des structures à partir de ce Digital Hub centralisé pour que tout fonctionne. Ce n'est cependant pas avec un petit groupe d'experts mais tous ensemble que nous ferons la différence sur le long terme. Une différence pour laquelle chacun aura un plan à 360° pour sa propre marque et disposera des bons systèmes. Notre vision doit encore être affinée en 2019, et il faudra avoir soigneusement identifié toutes les compétences dont nous avons besoin. Nous devons également voir avec précision comment élargir les connaissances de l'ensemble des collaborateurs. Nous voulons avoir cartographié tous les projets techniques d'ici la fin de l'année, et beaucoup d'entre eux devront déjà avoir commencé à fonctionner.

Un nouveau projet est rarement chargé d'un héritage, ce qui peut être un avantage. Le démarrage du Digital Hub, et par extension de votre fonction, s'est-il fait à partir d'une feuille vierge ?

Nous avons évidemment réfléchi avant de passer à l'action proprement dite. Xavier Bouckaert est un CEO très impliqué, et nous avons longuement discuté de ce que nous voulions et ne voulions pas faire. Nous savions ce dont nous avions besoin : une équipe dédiée aux data, l'e-commerce comme source de revenus, des connais-



sances en marketing numérique à tel et tel endroit dans la société. Lors de la création du Roularta Digital Hub, nous avons communiqué sur trois axes majeurs qui sont déterminants pour toute transition : les data au travers des marques, le support marketing numérique de toutes les marques, et une nouvelle équipe axée sur la modélisation du business. Cette équipe business examine, entre autres, les start-up et la valeur que celles-ci peuvent apporter à Roularta. Dans le cadre ainsi défini, nous pouvons donner un contenu concret au Digital Hub.

Quelle est la taille de l'équipe du Digital Hub ?

Cela varie entre cinquante et soixante personnes, mais change presque chaque jour. Le Digital Hub recrute dans tous les départements de Roularta et redéfinit constamment les rôles et les tâches des personnes impliquées. Toutes les personnes avec qui je travaille savent très bien que leurs tâches peuvent être différentes dans trois mois, et encore différentes dans six mois.

Avec autant de changements, comment faites-vous pour garder l'objectif final en vue ?

Nous avons rédigé et communiqué la stratégie numérique à tous, sur un simple A4. Dans un langage simple et compréhensible. Le document reprend quatre points. D'abord et avant tout, ce sont nos marques qui occupent la place centrale. Print ou online, cela n'a pas d'importance. Deuxièmement : ce qui compte le plus, c'est que les lecteurs s'enregistrent. Roularta ne pratique pas un journalisme gratuit, et ses titres numériques non plus. Notre but n'est pas d'attirer des

visiteurs anonymes sur notre site Web. Ce que nous cherchons, c'est la création d'une relation client, que nous pourrions approfondir par la suite.



***Nos trois axes
majeurs sont les
data, le marketing
numérique et
la modélisation
du business.***

La valeur réside dans la connaissance que Roularta a de chacun de ses abonnés ?

Et dans les moments qui précèdent aussi, avant que la personne ne soit abonnée. La valeur réside dans mon désir d'apprendre à vous connaître, dans l'obtention de vos coordonnées. Dans l'espoir de pouvoir vous expliquer pourquoi vous devez vous abonner, ou de vous présenter tout ce que nous avons à vous offrir. Nous visons une relation client axée sur les données et génératrice de valeur. Cette relation commence par la découverte de la promesse faite au lecteur et par la création d'un lien émotionnel, pour se

NOUS CONSTRUISONS L'AVENIR

**Dixième édition du
« Nieuwbouwzondag »
par Roularta Real Estate.**

Sandra Depauw : « C'est pour faire face aux besoins et défis spécifiques du secteur immobilier que Roularta Local Media a créé le département Roularta Real Estate. Nous permettons à des entreprises de ce secteur fascinant de grandir, et recrutons de nouveaux clients grâce à notre expertise au niveau des solutions online et offline en matière de communication efficace.

À l'automne 2013, nous avons lancé avec succès la formule du "Nieuwbouwzondag" (Dimanche des nouvelles constructions). C'est une journée au cours de laquelle les entreprises ouvrent leurs portes à un public intéressé. Cet événement est alimenté avec un vaste dossier par De Zondag, et est soutenu par une grande campagne médiatique, un site Web propre, un soutien éditorial fort... Une évaluation continue du succès de l'événement nous a fait comprendre qu'il fallait aussi en organiser une édition au printemps. Depuis 2015, nos clients cochent donc deux dates dans leurs agendas. La dixième édition, en octobre 2018, a été un moment fort, avec la participation de plus de 150 entreprises et près de 300 projets. D'après l'enquête de satisfaction, plus de 85 pour cent des participants prévoient de remplir en 2019. L'avenir est à la nouvelle construction, l'avenir est à Nieuwbouwzondag.be. »

*Sandra Depauw
Sales & Product Manager
de Roularta Real Estate*



UNE FÊTE POUR LES FANS

Neuvième édition de la Libelle Winterfair au Nekkerhal à Malines.

An Van De Veken : « La Libelle Winterfair est un grand événement hivernal annuel à ne pas rater, qui s'installe pendant cinq jours au Nekkerhal à Malines. Les visiteurs peuvent y découvrir et ressentir l'ambiance de Noël "made in Libelle" en primeur puisque l'événement a lieu en novembre. Il y a les dernières tendances de Noël, de nombreux workshops créatifs, des idées culinaires, des cadeaux de Noël sympas... et on peut y rencontrer la rédaction de Libelle. Nos abonnées reçoivent un petit cadeau supplémentaire : un joli *goodie-bag* à emporter chez elles.

Pour Libelle et ses lectrices, la Winterfair est un rendez-vous incontournable, à inscrire à l'agenda dès le début de l'année. Pour nous en tant qu'équipe Libelle, c'est une occasion unique de rencontrer nos plus grands fans et de savourer ensemble un des moments Libelle les plus importants de l'année. Ce sont chaque fois d'heureuses retrouvailles. Nous attendons avec impatience la dixième édition en 2019. Ce sera une édition festive, et les préparatifs vont d'ores et déjà bon train. Nous espérons y accueillir plus de 30.000 visiteurs ! »

*An Van De Veken
Marcom Manager Women Brands*

concrétiser dans un abonnement. C'est une stratégie totalement nouvelle.

La connaissance approfondie du profil du lecteur vaut de l'or pour les annonceurs ?

Mais il ne faut jamais oublier que c'est le lecteur qui reste l'élément central. Si vous êtes un lecteur fidèle, je ne dis pas que nous n'allons pas vous cibler, mais nous allons le faire en toute conscience. Ce qui m'amène sans transition au troisième point de focalisation : nous mesurons l'engagement et non les pages vues. Nous mesurons le nombre de fois qu'un lecteur entre en contact avec nos marques, le temps qu'il y passe et ce qu'il y fait précisément. Et enfin, la personnalisation. Ces quatre points de focalisation définissent notre organisation, notre structure et nos plans en matière de numérique. Ce dernier devient le principal canal de recrutement d'abonnés, y compris pour le print.

La personnalisation n'est-elle pas un sujet sensible ? Ne pensez-vous pas aussi que de nombreux services (de streaming) numériques qui sont proposés aux utilisateurs en fonction de leurs préférences, ont une image très restrictive de ces utilisateurs ?

Tout le monde rêve d'une ultra-personnalisation grâce aux data, et c'est ce qui donne des organisations comme Netflix. Le premier pas que Roularta veut poser, c'est une numérisation sur la base des inputs individuels. Je persiste à croire que vous pouvez parfaitement demander à quelqu'un d'indiquer ce qu'il aime, si c'est dans son propre intérêt. Nous pouvons enrichir ces données en suivant ce que la personne fait vraiment. Nous y travaillons déjà au sein de la société, mais cela pourrait maintenant s'accélérer.

Les quatre points de focalisation sont définis. Et maintenant ?

Il est important que ces quatre points soient compréhensibles pour tous, et traduisibles en plans d'actions et au niveau du marketing. Tout ce que nous faisons repose sur la volonté d'établir une relation. Pas nécessairement en termes d'abonnés. Une fois que nous avons ces données, nous pouvons faire tellement mieux dans beaucoup de domaines. Grâce à ces données, nous avons des points de contact pertinents avec des millions de Belges. Nous ne sommes pas un média de grande diffusion comme Het Laatste Nieuws ou Het Nieuwsblad, mais nous touchons les gens d'une manière plus profonde. Nos marques d'information ne sont peut-être pas les applications principales installées sur les smartphones, mais ce n'est pas nécessaire. Etant donné la qualité de la relation que nous entretenons avec l'utilisateur final, nous pouvons lancer de tout, proposer l'e-commerce...

En tant que CDO, comment voyez-vous l'avenir du média (papier) ?

Je suis arrivé à la conclusion que nous devons mériter du temps, comme le dit d'ailleurs depuis vingt ans Jos Grobben, notre Directeur Magazines. Tant que le consommateur nous consacre son temps, nous occupons une place dans son cœur. Nous pouvons capitaliser sur cette relation de mille et une façons. Si on envisage les choses sous cet angle, qu'est-ce qu'une entreprise de médias ? Des titres auxquels l'on accorde du temps. Numérique ou print, peu importe. Nous devons donc tout faire pour inciter l'enregistrement, car c'est le début d'une relation. Il y a certainement beaucoup à gagner sur ce plan du côté des Women Brands,

car ces titres étaient jusqu'à présent principalement axés sur la vente au numéro. Je crois aux médias papier, à condition qu'ils soient soutenus par un volet numérique. Si

“

Tout ce que nous faisons repose sur la volonté d'établir une relation.

vous avez misé sur une plate-forme numérique, sur une base de données d'e-mails, sur des numéros de téléphone et des contacts, vous pourrez toujours toucher le consommateur et lui proposer un service complet. Roularta crée du contenu, offre un journalisme de haute qualité dans tous les domaines avec ses marques d'information. A partir de 2019, nous lançons un « New Deal » : les abonnés recevront chez eux non seulement leur magazine papier (Le Vif/L'Express, Le Vif Weekend et Focus Vif, par exemple), mais ils auront également un accès numérique aux six magazines d'information que sont Le Vif/L'Express, Trends-Tendances et Sport/Foot Magazine et leurs pendant néerlandophones Knack, Trends et Sport/Voetbal magazine. Tous inclus dans l'abonnement grâce aux développements numériques. L'abonné pourra consulter tous

ces magazines en mode numérique sur PC, tablette ou téléphone portable. Il aura également accès à tous les sites Web, y compris les zones+ réservées aux abonnés, ainsi qu'à toutes les archives électroniques des vingt dernières années.

Que remarquerons-nous de cet emballage numérique ?

Nous serons plus présents en ligne et encouragerons également nos abonnés de la presse écrite à tirer le meilleur parti de nos sites. L'expérience du lecteur s'améliorera grâce aux data et à la personnalisation. Avec un seul profil, nous pourrions suivre le lecteur à travers toutes nos marques. Beaucoup de choses changeront et s'amélioreront pour nos lecteurs, mais cela se fera de façon presque imperceptible et de manière organique. Au niveau des Women Brands, la lectrice se rendra compte qu'il existe un environnement d'e-commerce ou qu'elle peut choisir les articles qu'elle souhaite recevoir. Si un lecteur est abonné à plusieurs de nos marques d'information, il pourra se connecter n'importe où avec un seul login. La publicité sera faite sur mesure. Il va aussi y avoir de nouvelles initiatives. Nous avons par exemple repris Postbuzz, une plate-forme hyperlocale et une toute nouvelle approche pour vous proposer du contenu. Vous découvrirez de nouvelles marques dont vous ignorez qu'elles font partie de Roularta. Vous vous rendrez très vite compte que Roularta est bien plus actif sur le plan numérique que beaucoup ne l'imaginent. Nous pensons toujours en termes de titres classiques et de chiffres de diffusion, et trop peu aux quatre-vingts millions de pages vues par mois. Quatre-vingts millions de points de contact.



SEULEMENT POUR ROULARTA

Hans Van Damme est devenu Directeur du Direct Marketing.

Hans Van Damme : « J'entretenais depuis longtemps des contacts professionnels avec Roularta. J'ai toujours dit que je travaillerais un jour dans les médias, mais seulement pour Roularta.

En 2019, nous développerons le New Deal pour nos abonnés. Nous commencerons par leur en communiquer les avantages : la possibilité de lire davantage de contenu en mode numérique. Nous intégrerons ensuite les avantages du New Deal via tous les canaux dans l'acquisition d'abonnements. Actuellement, nous proposons aussi des composants numériques dans les canaux de marketing classiques. Le New Deal s'inscrit d'ailleurs parfaitement dans la nouvelle façon dont le consommateur appréhende le contenu. Les lecteurs sont intéressés par notre contenu mais souhaitent plus de flexibilité : ils veulent pouvoir décider eux-mêmes quand et comment ils vont consommer ce contenu.

L'acquisition d'abonnements pour les Women Brands est un autre grand défi. Heureusement, chez Roularta, nous pouvons compter sur une longue tradition en la matière.

Voilà nos ambitions : la mise en place correcte du New Deal, l'élaboration et l'optimisation d'une acquisition structurée et durable des abonnements via différents canaux de recrutement, et le franchissement de nouveaux caps dans la transition numérique. »

Hans Van Damme
Directeur du Direct Marketing



NUIT D'ÉPOUVANTE AVEC LES JEUNES PLANIFICATEURS MÉDIAS

**Troisième soirée Halloween
des régies nationales.**

Philippe Belpaire : « Plus de cinq cents clients des régies nationales des magazines (Roularta Media) et des journaux régionaux (Roularta Local Media) sont venus se donner la chair de poule à notre troisième Halloween Party. En trois ans, l'événement est devenu un must pour les agences médias et les annonceurs, comme le prouve le nombre de participants qui augmente chaque année de façon exponentielle. En 2016, cent clients étaient venus faire la fête avec nous dans une magnifique ferme au fin fond du Brabant wallon. Le Roularta Band y avait donné le meilleur de lui-même. L'année suivante, c'est plus de deux cents clients qui avaient répondu présents pour la deuxième édition de l'Halloween Party dans les Caves de Cureghem, à deux pas des Abattoirs d'Anderlecht. Et des caves, c'est un endroit lugubre à souhait. A nouveau, le Roularta Band s'était déchaîné et avait littéralement électrisé l'assemblée. Le bouche-à-oreille aidant, nous étions plus de cinq cents en 2018. Nos clients ont commencé par s'époumoner avec le Roularta Band, avant d'envahir avec entrain la piste de danse sur les programmations de DJ Steven (notre collègue Steven Van Genechten). Nous avons eu le plaisir d'accueillir pas mal de jeunes des départements numériques des agences médias. On peut donc le dire : l'Halloween Party est un excellent moyen de faire connaître Roularta à une nouvelle génération de planificateurs médias. Vivement l'édition 2019 ! »

*Philippe Belpaire
Directeur Régie nationale*



Nous
recherchons
le perfect match

Veerle Neyens

Directrice du Roularta Brand Studio

Le tout nouveau Roularta Brand Studio regroupe les compétences de la Fabrique à Idées, de Custom Media et des spécialistes en content advertising de Sanoma.



Il n'y a pas que le Roularta Brand Studio qui réunisse Roularta et Sanoma. Vous aussi, vous êtes un lien entre les deux.

VEERLE NEYENS : C'est vrai, j'ai débuté il y a vingt ans chez Roularta en tant qu'Advertising Manager pour les magazines. Ensuite, je suis passée de Qmusic, que j'ai aidé à développer, à la télévision et aux journaux chez Sanoma, où j'ai dirigé l'équipe Content Advertising pendant quatre ans. Et maintenant je reviens là où a débuté ma carrière dans les médias.

Est-ce que le Roularta Brand Studio réunit le meilleur de deux mondes ?

Ce qui était bien chez Sanoma nous le prenons, ce qui est bon chez Roularta nous le gardons. Les collaborateurs de Sanoma doivent désormais s'habituer à une organisation plus grande, avec des flux, des structures et des procédures qui sont à l'avenant. Inversement, le changement rapide est quelque chose à quoi on n'est pas forcément habitué chez Roularta. Aucune des deux façons de travailler n'est meilleure que l'autre, elles sont simplement différentes. Cela veut donc dire que les deux parties ont beaucoup à apprendre l'une de l'autre. J'ai le sentiment que nous réussirons. En peu de temps, les cloisonnements se sont effacés de façon naturelle. Je pense que 2018 était déjà une année de transition, et que nous serons complètement opérationnels en 2019. Prêts à mettre le turbo et à signer de solides résultats.

Est-ce un avantage de démarrer sous une nouvelle bannière ?

La culture d'entreprise est une chose bien réelle, mais ce qui compte au final c'est la motivation du personnel. Cela se sent très clairement dans notre équipe. Il n'est pas question d'un climat « eux-nous », mais bien d'un respect pour les qualités, le contexte et les connaissances de chacun. Comme nous travaillons effectivement avec tous

les départements et sur tous les sites, nous remplissons aussi une sorte de « fonction de ciment » au sein de l'organisation.

Quelles sont les principales missions du Roularta Brand Studio ?

Nous sommes le centre d'expertise pour le *native advertising*. Nous travaillons de fait sur le terrain où l'annonceur et la rédaction viennent au plus près l'un de l'autre. Nous proposons à l'annonceur nos marques médias de qualité, nos communautés fortes et nos solutions multimédias. Cette combinaison est si forte que l'annonceur a la conviction que nous pouvons nous aider mutuellement pour relayer son histoire. La solution que nous proposons doit également être pertinente pour le lecteur et s'inscrire dans l'ADN de nos marques. Bref, nous visons une bonne pollinisation croisée entre les besoins de toutes les parties, en d'autres mots le *perfect match*.

On dit que l'avenir est au *native advertising*. Constatez-vous cela dans la pratique ?

Il y a de plus en plus d'entreprises et d'organisations qui optent pour le *branded content*. Personnellement, je crois fermement en une combinaison avec des solutions parfois plus classiques telles que des annonces publicitaires et des encarts, pour pouvoir raconter et transmettre l'histoire de manière idéale.

Que faut-il pour que 2019 devienne « l'année du turbo » ?

Il va de soi que l'équipe et ses quatorze membres jouent un rôle crucial en termes de conception, de stratégie et de créativité. Le Roularta Digital Hub nous permettra sans aucun doute de franchir des étapes importantes. Où pourrions-nous appuyer encore un peu plus sur le champignon ? Je m'attends à ce que les clients nous adressent de plus en plus de demandes pour les contenus vidéo.

KW EN ÉDITION SPÉCIALE DU LUNDI

Le lundi qui a suivi les élections communales du 14 octobre 2018, Krant van West-Vlaanderen a sorti une édition spéciale.

Jan Gheysen : « La rédaction de Krant van West-Vlaanderen connaît très bien la politique locale. Pouvait-elle dès lors se permettre d'attendre le vendredi, jour habituel du KWV, pour publier les résultats des élections du dimanche, les réactions et les nouvelles coalitions ? Non. Bien sûr, la rédaction communique déjà très rapidement et en bref les résultats et les réactions sur KW.be, mais elle sait aussi que ce que les lecteurs attendent, c'est un journal de leur région qui relate dès le lundi matin les résultats de ces élections. Pour préparer tout cela, il y a eu avant les élections de nombreuses réunions avec la division Premedia, l'imprimerie, le marketing. Et le fameux dimanche, toute l'équipe de la rédaction était au taquet pour offrir un flux direct d'informations tout au long de la journée, jusqu'à minuit. Vers minuit, elle était prête avec un journal de 64 pages présentant les résultats du scrutin dans toutes les communes, des informations sur les accords de coalition, des réactions et des explications, tout cela bien classé par commune. Peu après minuit, le seul journal de Flandre occidentale consacré aux élections sortait de presse. Au petit matin, il était dans les rayons des librairies. »

Jan Gheysen
Rédacteur en chef
de Krant van West-Vlaanderen



RÉSEAUTAGE LOCAL

La première édition de STERCK. Oost-Vlaanderen est sortie.

Geert Brouwers : « Etendre une formule éprouvée à un nouveau marché s'accompagne forcément toujours d'une saine appréhension. Le concept STERCK., développé avec succès ces dernières années dans le Limbourg et en province d'Anvers, a été étendu en 2018 à la Flandre orientale. Les deux premières éditions ont été une réussite. Il faut être conscient que les affaires, cela se conclut entre des personnes. L'important est donc de pouvoir rencontrer d'autres gens, de préférence via des événements où le seuil d'accès pour se retrouver en contact les uns avec les autres est bas. Et voilà bien une carte que STERCK. joue à fond, avec quatre piliers : magazine, événements, vidéo et médias sociaux. Pour le grand public, STERCK. est au premier regard un magazine professionnel qui paraît cinq fois par an, avec chaque fois un accent sur un secteur et/ou une région. Mais si 96,2 % de nos clients reviennent chaque année, c'est surtout pour les événements que nous organisons. Nous pouvons affirmer non sans fierté qu'à la fin de chaque événement, chacun rentre chez soi plus riche de deux à trois nouveaux contacts "intéressants". Notre intention pour 2019 est d'enraciner un peu plus cette formule en Flandre orientale, et de devenir une valeur sûre pour les entreprises de cette région aussi. »

*Geert Brouwers
Editeur de STERCK.*



**Chez Roularta, la
gestion de l'énergie
est l'affaire de tous**

Mario Paret

Project Manager chez Roularta Printing

Chez Roularta, la gestion de l'énergie tombe sous le coup de la norme ISO 50001. « Nous voulons réduire la consommation d'énergie sur l'ensemble du site de Roulers, pour nous-mêmes et aussi pour le climat. »

Roularta a-t-il toujours participé aux initiatives des pouvoirs publics en matière d'énergie ?

MARIO PARET : De 2005 à 2015, Roularta avait adhéré à l'Auditconvenant de la Région flamande, dans le cadre des objectifs de Kyoto. En 2016, cette convention a été remplacée par les EBO (EnergieBeleids-Overeenkomsten). Toutes les entreprises qui s'engagent à améliorer leur efficacité énergétique sont désormais regroupées sous le même dénominateur, mais beaucoup d'entre elles ont décroché car un grand nombre des avantages proposés ont été supprimés. Roularta est la seule entreprise du secteur graphique qui soit encore présent.

La gestion de l'énergie figure donc depuis longtemps à l'agenda.

En effet, mais nous n'arrivions pas à bien faire passer l'info auprès de nos clients. Nous nous sommes donc mis en quête d'un label utilisable et identifiable, avec une valeur internationale. Et c'est ainsi que nous en sommes arrivés à la norme ISO 50001.

Qu'implique précisément cette norme ?

Cette norme ISO définit les procédures en matière de gestion de l'énergie pour de nombreuses entreprises et organisations. La normalisation ne concerne pas uniquement l'imprimerie mais s'applique à l'ensemble du site de Roulers. C'est une façon de placer Roularta sur la carte de la durabilité, et cela renforce la valeur commerciale de notre société. Les clients préfèrent en effet collaborer avec un partenaire certifié ISO.

Quelle est l'efficacité énergétique de Roularta aujourd'hui ?

Nous voulons améliorer nos économies d'énergie chaque année. En 2017, nous avons fait 0,46 pour cent de mieux que lors de l'année de référence. Ce chiffre a encore augmenté en 2018. Deux audits sont encore prévus, mais notre objectif est d'obtenir la certification ISO en 2019. Le système de sui-

vi de la consommation énergétique qui avait été mis en place pour les EBO montrait que Roularta allait déjà dans la bonne direction avec ses actions précédentes. C'est la traduction d'un processus positif et constant en la matière, mais cela veut aussi dire qu'il nous sera difficile d'en encore réaliser des *quick wins*. Il serait en effet utopique de croire que nous pourrions encore réduire notre consommation énergétique de 30 pour cent d'un coup. Mais il ne faut pas sous-estimer l'impact cumulatif de toutes les petites mesures. C'est une recherche constante des solutions adéquates, car de trop grands changements peuvent compromettre la qualité et le temps de production. Mais il est vrai qu'on ne peut pas s'arrêter non plus.

Comment cela ?

Plus une machine produit, plus elle consomme d'énergie, c'est logique. Mais imprimer moins ne veut pas dire consommer moins dans la même proportion. Une machine à l'arrêt consomme aussi de l'énergie, mais pour un rendement qui est alors nul. Une des priorités est donc de réduire la consommation d'énergie à l'arrêt.

L'implication et la motivation des collaborateurs sont essentielles pour obtenir ces normes. Quel est leur rôle dans le projet ?

En tant que technicien, je suis étroitement impliqué dans les grands processus. Nous voulons enseigner cette implication à tous les employés. Les réunions techniques mensuelles abordent la gestion de l'énergie, et je reçois chaque mois des rapports des résultats énergétiques par machine. Nous en discutons avec les collaborateurs, et nous donnons des conseils pour améliorer les choses. Tout le monde voit ainsi où il y a encore moyen de faire mieux. Mais des économies d'énergie sont également possibles à plus petite échelle, par exemple en éteignant la lumière et les appareils électriques quand on quitte une pièce. Chez Roularta, la gestion de l'énergie est l'affaire de tous.



LA FLANDRE OCCIDENTALE DANS TOUS SES ÉTATS

Krant van West-Vlaanderen élit le premier « Ambassadeur de Flandre occidentale ».

Stefaan Vermeersch : « Krant van West-Vlaanderen a décidé d'élire un "Ambassadeur de Flandre occidentale". L'élu(e) devrait avoir mérité le titre par ses actes et devrait aussi se profiler en toutes circonstances en fier Ovest-Flandrien. Le journal a sélectionné dix finalistes parmi les 25 candidats. Le jury a rendu son verdict le 28 novembre par la voix de son président Michel D'Hooghe, et décerné le titre à Wim Lybaert, qui est metteur en scène, auteur, cuisinier, jardinier et a encore bien d'autres talents. C'est Hilde Crevits, ministre flamande de l'Enseignement, qui a lu l'acte solennel de désignation dans le plus pur dialecte ouest-flamand. Jusque dans les moindres détails, l'événement a été dans le thème "ouest-flandrien" : avec la présence du gouvernement provincial, avec Radio 2 et Focus & WTV comme partenaires, avec Automobilia, Modular et Dovy comme sponsors, avec DrumSpirit pour le spectacle, avec Lieven Verstraete comme présentateur, et avec pour le côté culinaire les talents du chocolatier Dominique Persoone, du traiteur-restaurant Salons Saint-Germain et de l'école hôtelière Ter Groene Poorte. Tout cela dans le superbe site de La Brugeoise à Bruges. En présence de 250 Ovest-Flan-driens de tous secteurs, nous avons vécu une soirée unique, totalement sous le signe de la Flandre occidentale. Cette nouvelle tradition majeure sera désormais célébrée chaque dernier mercredi de novembre. »

Stefaan Vermeersch
Directeur de Krant van West-Vlaanderen



Roularta veut être un ambassadeur de la *durabilité*

NOUVEAUX ABONNEMENTS

Les Women Brands ouvrent de nouvelles perspectives pour le développement de notre portefeuille d'abonnements.

Frank Minne : « L'arrivée des Women Brands est un véritable défi pour notre département de Direct Marketing, et nous donne l'occasion de travailler sur une série de marques particulièrement fortes. Libelle est sans conteste la plus forte d'entre elles et son potentiel de croissance est encore très grand. Mais vous avez également un titre de niche comme La Maison Victor, qui représente aussi un défi créatif avec de belles perspectives.

Notre équipe de DM a en outre été renforcée avec plusieurs profils numériques et un nouveau management.

Chaque membre de l'équipe ne demande qu'à exploiter sur un nouveau segment de marché les années d'expérience accumulées dans les différents trajets de l'acquisition d'abonnements. Nous pouvons également compter sur les connaissances et les contacts de nos collègues du département marketing des Women Brands.

Outre les canaux traditionnels tels que le direct mail et le télémarketing, nous allons surtout nous focaliser sur le recrutement numérique. Pour ce faire, nos spécialistes du marketing direct travaillent en étroite collaboration avec le Roularta Digital Hub.

Les objectifs sont très ambitieux, mais nous sommes persuadés que nous allons pouvoir répondre aux attentes. »

Frank Minne
Directeur Circulation



Francis De Nolf

Conseil d'administration

**Des initiatives respectueuses
de l'environnement avaient d'ores et déjà été
prises dans l'imprimerie, mais avec son
Green Deal, Roularta joue encore plus
la carte de la durabilité.**



Qu'est-ce qui a été à l'origine du Green Deal de Roularta ?

FRANCIS DE NOLF : L'initiative du *Green Deal* a été prise par nos conseillers en biodiversité du bureau d'études Corridor cvba. Spécialisé en « nature temporaire », ce bureau collabore avec les pouvoirs publics flamands et l'association Natuurpunt. Comme Roularta a toujours attaché une grande importance à la préservation de la nature, la collaboration avec Corridor était tout à fait logique. Avec le *Green Deal*, nous voulons nous concentrer encore davantage sur la biodiversité dans le cadre de divers projets.

Quelles initiatives « vertes » peut-on déjà voir chez Roularta ?

Une grande partie de notre engagement écologique s'est mise en place à la création de l'imprimerie. Autour des bâtiments de l'imprimerie, il y a tout un sentier de promenade et une vaste pelouse. À l'intérieur des bâtiments aussi, nous agissons de la manière la plus écologique possible : nous utilisons toujours du papier recyclé, nous imprimons avec une encre d'origine végétale et nous récupérons autant que possible la chaleur générée par les machines. Cette chaleur est utilisée non seulement pour chauffer les bâtiments, mais aussi pour les refroidir en été.

Littéralement aussi, les sites de Roularta sont très « verts ».

Tant à Roulars qu'à Evere ou Zellik, les bâtiments sont effectivement implantés dans un cadre de verdure. Il y a par exemple le long sentier de promenade qui a été aménagé autour des bâtiments de l'imprimerie à Roulars, et une pièce d'eau que nous avons créée. En général, les terrains non construits sont souvent simplement recouverts de gravier, mais nous avons préféré pour notre part y installer cette petite pièce d'eau, une idée écologique sur le court et le long terme. Des initiatives vertes, il y en a déjà pas mal, c'est

juste qu'avec le *Green Deal*, l'engagement écologique de Roularta a désormais aussi un nom. C'est une confirmation de ce qui existait déjà.

Comment Roularta veut-il encore étendre cette durabilité ?

Pour les prochaines années, l'objectif est de prendre trois initiatives par an. Des nichoirs pour faucons crécerelles et pour étourneaux vont par exemple être installés prochainement sur nos trois sites. Cet été, nous comptons y ajouter des hôtels à insectes. Cela peut représenter une grande valeur ajoutée non seulement pour nous, mais aussi pour tous les résidents des environs.

Comment les collaborateurs sont-ils impliqués dans ces projets ?

Roularta veut être un ambassadeur de la durabilité, et nous voulons étendre cette ambition à l'ensemble de nos collaborateurs. Nous encourageons par exemple fortement l'utilisation du vélo pour venir au travail. Avant, le parking pour les vélos se trouvait dans un coin caché du site, aujourd'hui il est bien en évidence. Nous étudions également la possibilité d'installer des bornes de charge pour les voitures électriques. Et nous encourageons les collaborateurs à se promener ensemble à l'extérieur, afin d'apprendre à se connaître et à découvrir l'ensemble du site de manière informelle. D'autre part, nous voulons faire changer l'habitude de vite manger un sandwich à la cantine pendant l'heure de table, ou pire, de l'engloutir sans quitter son bureau. Nous voudrions aussi que l'on arrête de penser qu'une réunion ne peut être efficace qu'autour d'une table, avec un ordinateur. Des études démontrent en effet que le grand air n'a que des effets positifs sur la productivité. Ce serait bien que les collaborateurs puissent découvrir les avantages de tout ce « vert ». Je pense que 2019 est la bonne année pour cela.

TRANCHES DE RIRE

La rubrique « Dans l'année du... » disparaît d'Insight Magazine, le magazine du personnel.

Rik Brackx : « C'est Katrien De Nolf qui avait eu l'idée d'intégrer dans Insight Magazine une rubrique humoristique sur la "vraie vie" au sein de Roularta. En février 2015, il y a donc eu la première édition de cette rubrique intitulée "Dans l'année du mouton". Elle allait être suivie par le singe, le coq et le chien. Les boucs émissaires de cette première édition furent le directeur de l'imprimerie William Metsu et la secrétaire générale Sophie Van Iseghem, dans un mélange de faits réels et de fiction, relevé d'un soupçon d'ironie et d'une pincée de satire. Sans trop forcer la note, car le but était de rester dans de l'humour. Mais voilà qu'à peine la rubrique publiée, William Metsu téléphone à Xavier Bouckaert, le CEO, qui bien entendu est effaré. William Metsu, lui, a les larmes aux yeux... de rire. Objectif atteint, donc. Le succès de ces brèves histoires s'est confirmé par la suite. D'autant plus qu'on y épinglait bien toujours l'un ou l'autre membre de l'équipe de direction. Il va de soi que ça a bien ri et jassé dans les couloirs. Parfois on nous faisait des suggestions. Pas toujours bonnes à utiliser d'ailleurs, sauf si le but recherché était de recevoir un C4. Tout l'art était de garder l'équilibre entre vérité, exagération et invention. Il fallait que cela fasse rire mais sans porter atteinte à la dignité des protagonistes. Jamais il n'y a eu de censure ni de réclamations. Même pas quand le CEO est allé assister à la course cycliste en sous-vêtements Damart. Cette histoire-là d'ailleurs, Katrien s'est toujours demandé comment nous en avions eu vent... »

Rik Brackx
Promoteur Vente au numéro



Amid Faljaoui

*Directeur des magazines francophones de Roularta
et rédacteur en chef de Trends-Tendances*



Le savoir-faire, c'est bien, mais *le faire-savoir,* c'est mieux

**Référence absolue dans le domaine de l'économie,
Trends-Tendances assume sa longévité grâce à la recherche
permanente d'une information éclairée et pertinente. Amid Faljaoui,
directeur des magazines francophones de Roularta et rédacteur
en chef de Trends-Tendances, n'a jamais abandonné son esprit
de journaliste de terrain.**

Quelle est l'évolution marquante du magazine, après plus de 40 ans d'existence ?

AMID FALJAOUÏ : Je pense que Trends-Tendances a réussi le miracle de rester pertinent pour ses lecteurs, sans prendre une ride. Je dirai même plus, l'audience « papier » du magazine n'a jamais été aussi haute historiquement. Pour un magazine dénommé Trends-Tendances, le moins que l'on puisse attendre de nous, c'est d'épouser, voire d'anticiper les... tendances ! Nous donnons plus qu'à lire, nous délivrons surtout les clés pour comprendre le monde qui nous entoure. Or, il est en pleine mutation, engendrant d'énormes incertitudes. Le rôle de

Trends-Tendances est de servir de balise, de point d'ancrage dans ce monde chamboulé.

Comment conserver le statut de magazine économique et financier de référence dans un monde éditorial en pleine évolution ? Et satisfaire un lectorat constitué d'une majorité d'abonnés ?

Certes, les abonnés représentent une force des magazines de Roularta, mais être abonné ne signifie pas être enchaîné. Le lecteur peut toujours décider de ne plus renouveler son abonnement. Ce n'est pas le cas avec Trends-Tendances qui – au contraire – n'a jamais eu autant d'abonnés en 40 ans

L'ANNÉE DU PUMA

**Un nouvel outil suit chaque
achat de A à Z.**

Luc Vandoorne : « Pour le service des achats, 2019 sera l'année du PUMA (PURchase MANagement). C'est un nouvel outil développé en interne qui nous permet de gérer chaque achat au sein d'un seul système, depuis l'apparition d'un besoin d'achat jusqu'à l'enregistrement de la facture. L'ensemble du processus est entièrement numérisé. Le système intègre également les approbations nécessaires, ainsi que les contrôles financiers et comptables. Le point de départ a été le "principe des quatre yeux", c'est-à-dire que chaque demande et/ou commande requiert l'approbation formelle du responsable (du budget).

Le déploiement du système se fera par phases dans le courant du premier semestre de 2019. Comme les achats traités (depuis l'encre pour l'imprimerie jusqu'à l'engagement d'un orateur dans le cadre d'un événement, en passant par la gestion de contrats) sont très diversifiés, il fallait un système flexible. Un système pragmatique aussi, pour que les utilisateurs disséminés dans l'entreprise puissent facilement rédiger, compléter, transmettre et suivre leurs dossiers nombreux et variés.

Il est évident qu'il fallait aussi la garantie d'une collaboration sans faille avec de nombreux autres systèmes (comptabilité, gestion des stocks, base de données du personnel...). PUMA assiste les utilisateurs en proposant d'importantes fonctionnalités de rapportage et de communication. »

*Luc Vandoorne
Directeur des Achats*



RETOUR D'UN VISAGE FAMILIER EN TV

Retour à l'écran de Lynn Wesenbeek chez Kanaal Z.

Lynn Wesenbeek : « Sur le plan professionnel, j'ai déjà occupé pas mal de postes. Le premier a été celui de junior marketer chez Bank of America, en 1985. Un job que j'ai combiné avec des cours du soir en économie. Trois ans, à raison de quatre soirs par semaine.

Le 1^{er} février 1989, j'étais là pour la naissance de VTM. J'ai été le premier visage public de la chaîne, au début comme présentatrice et animatrice de programmes de divertissement et de shows en direct. Ensuite, j'ai réalisé des reportages et travaillé comme journaliste pour, entre autres, *Royalty* et *Telefacts*. J'ai aussi été une des présentatrices de VTM Nieuws.

En 2013, j'ai quitté le monde des médias pour retourner dans la vie économique. J'ai animé des débats et des conférences en tant que modératrice, jusqu'à ce que Véronique Goossens quitte Kanaal Z à la fin de l'année dernière. Chassez le naturel, il revient au galop... et pour moi, le naturel, c'est l'écran.

Le réseau de relations que je me suis fait par mon travail ces dernières années m'est extrêmement utile. Kanaal Z veut donner une nouvelle dynamique à la nouvelle version du programme Z-Talk. Les faits et les chiffres sont certes importants, mais ils ne parleront réellement aux gens que s'il y a aussi une histoire derrière la matière brute. C'est quelque chose qui m'intéresse. J'espère être capable avec mes collègues d'encore renforcer Kanaal Z en tant que marque. »

Lynn Wesenbeek
Journaliste chez Kanaal Z

d'existence. Pour le statut de référence, je crois qu'il vous est donné par les lecteurs. Mais en restant pertinent, notamment en épousant le tsunami numérique et en lui donnant une très large place dans nos articles (tous secteurs confondus), nous avons répondu à une attente forte de notre public cible. Le numérique représente l'ADN même du magazine, et non pas une rubrique pour les lecteurs « geeks ».

Comment définir le traitement et le ton adoptés par Trends-Tendances ?

La plupart des éditeurs et rédacteurs en chef disent qu'ils veulent plus de mise en perspective, d'expertise, de recul sur l'actualité chaude, afin de proposer une lecture intelligente des faits. Mais comme vous le savez, il y a parfois loin de la coupe aux lèvres. Disons, avec beaucoup d'humilité, que grâce aux efforts quotidiens de l'équipe, nous arrivons à respecter cette promesse éditoriale. Il s'agit d'un combat de tous les jours. Il n'y a pas de place pour le relâchement. Se relâcher serait trahir le lecteur. Or, la confiance part à dos de cheval et revient à pied.

Comment rendre complémentaires le support papier et les supports digitaux ?

Je l'ai souvent dit : nous sommes agnostiques en matière d'information. Le support importe peu, seule compte la pertinence de l'information. La différence tient surtout au rythme de celle-ci. Le site Trends.be est davantage utilisé pour informer à chaud l'audience intéressée par la vie économique. Quant au magazine, il est là pour donner le recul nécessaire face à la déferlante de l'actu. Nous avons fait un travail préalable de tri et d'hierarchisation car, si les infos se suivent à vive allure, elles n'ont pas toutes la même importance. A nous d'éclairer nos lecteurs sur ce qu'il convient de retenir. Bref, notre rôle est de donner du sens à tout ce bruit de fond. Internet est la jungle et Trends-

Tendances, le sentier lumineux qui vous évite de tourner en rond.

Comment intervenez-vous dans la conduite de Trends-Tendances en tant que rédacteur en chef ?

Mon rôle consiste à donner les grandes impulsions et à être en dialogue avec les journalistes et Joëlle Simon, la responsable du secrétariat de rédaction qui est aussi une adjointe très précieuse. Pour le reste, j'ai l'énorme chance de compter sur d'excellents journalistes très compétents dans leurs matières respectives. Pour ma part, je me focalise sur le choix des « UNE », quelque chose que j'apprécie mais qui reste un exercice d'humilité hebdomadaire. Le secret se situe dans le dialogue entre moi, les journalistes, la maquette et le secrétariat de rédaction.

“

*Dans l'info-obésité
des nouvelles,
l'information de
qualité a de beaux
jours devant elle.*

Exemple : j'ai beau choisir la « UNE », mon choix resterait vain si je n'ai pas un journaliste capable de la mener à bon port dans des délais restreints. Quant au journaliste, son dossier de « UNE », s'il n'est pas servi



par un visuel et une titraille ad hoc, resterait sur la pile du libraire. La réussite d'un magazine réside donc bien dans ce dialogue vertueux au sein de l'équipe. Le savoir-faire, c'est bien, mais le faire-savoir, c'est mieux. Pour le reste, le magazine tâche de coller à l'actualité sans lui être servile. Et lorsque l'actu n'a pas de talent, toute l'équipe de Trends-Tendances essaie de lui en apporter. Nous essayons de donner à l'actu un supplément d'âme et ce « je ne sais quoi » propre à notre magazine. Pour moi, le plus beau compliment, c'est quand un lecteur découpe l'un de nos articles pour le montrer à un collègue ou à un supérieur et l'alerter sur un contenu pertinent. La différence entre un « nice to know » et un « need to know » comme disent les Anglo-Saxons. Nous espérons nous situer dans la seconde catégorie.

Qu'apporte votre regard de directeur des magazines francophones de Roularta ? Et votre expertise d'intervenant dans différents médias ?

Je bouge beaucoup, à Bruxelles et en Wallonie, restant en contact permanent avec notre public cible. Un atout précieux, j'ose l'espérer, pour alimenter en contenu notre magazine. Cela me permet aussi de challenger amicalement nos journalistes, leur rappelant que nous vivons en vase clos, parfois trop près des élites, et que la « base », le patron de TPE ou de PME, a parfois un autre regard ou ressenti sur l'actualité. Les journalistes le savent, ils ne m'ont pas attendu pour en être conscients, mais il est bienvenu que je puisse aussi servir de caisse de résonance par rapport à ce qui se dit ici ou là. La curiosité reste la base même de notre métier, raison pour laquelle je suis en perpétuel mouvement, quitte à ce que cela dérange parfois certains. Humer en permanence l'air extérieur est d'ailleurs une qualité nécessaire pour éviter de sombrer dans le journalisme institutionnel, celui qui suit ce que fait

la presse quotidienne ou vit au rythme des conférences ou communiqués de presse. En d'autres mots, la curiosité ne s'accommode pas de 9h à 17h.

“
Le statut de référence, il vous est donné par les lecteurs.”

Quelle est la difficulté majeure pour garder un lectorat de mieux en mieux informé, pressé et exigeant ?

Je ne pense pas que le lectorat soit mieux informé. Il est bombardé de news sur tous les supports mais cette information est souvent très pauvre, redondante, avec une valeur ajoutée proche de zéro. On se situe dans le registre pavlovien ou du spam. Paradoxalement, plus l'information est synonyme de bruit de fond, d'info-obésité, plus nous aurons un rôle à jouer. L'information de qualité a de beaux jours devant elle. Elle s'avérera plus chère mais le lectorat est prêt à payer pour peu que la valeur ajoutée soit présente. Tel est notre défi. Mais aussi le rêve d'un rédacteur en chef. Je préfère que Trends-Tendances soit le Hermès de l'information que son pendant low-cost. Bernard Arnault, le patron du géant mondial du luxe LVMH, disait que le champagne sera encore là dans 100 ans, mais qu'il n'en était pas aussi certain pour Facebook. L'information de qualité, je l'espère, répond aussi à ce critère. C'est tout le mal que je souhaite à mes confrères journalistes et notamment les plus jeunes d'entre eux !

PROXIMITÉ ULTIME

Postbuzz a rejoint Roularta Local Media.

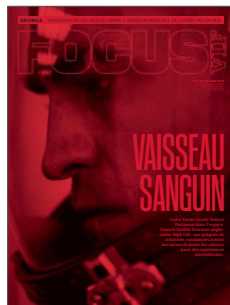
Luk Wynants : « Postbuzz est une plateforme qui vous permet de dévoiler votre (propre) contenu à un niveau hyperlocal, ainsi que de toucher et fidéliser des communautés d'une façon moderne. Avec cette application, les commerçants et les détaillants peuvent diffuser leurs messages commerciaux dans un rayon donné. Postbuzz accélère la stratégie de croissance numérique de Roularta Local Media. L'application Postbuzz permet aux habitants de recevoir des informations hyperlocales sur la base de leur adresse physique, par exemple à propos de travaux dans leur rue, de promotions proposées par des commerçants locaux, de baby-sitters, etc. Les mises à jour sont automatiquement épinglées sur leur "panneau d'affichage" personnel. Postbuzz couvre huit catégories différentes, notamment les événements, les petites annonces, les informations communales, l'immobilier, l'emploi... Cinquante sources d'informations locales ont été croisées pour autoriser cela. Les utilisateurs peuvent également y publier eux-mêmes des infos, des événements et des petites annonces. Avec ses rapports individualisés et la personnalisation des infos, c'est un outil de marketing puissant pour les commerçants et les détaillants locaux. Outre des titres papier jouissant d'une large audience, comme Deze Week, De Zondag et Steps, Roularta Local Media offre aussi la possibilité de mener des campagnes numériques ciblées localement. Avec Postbuzz, nous lançons une piste numérique supplémentaire. »

*Luk Wynants
Directeur général
de Roularta Local Media*

Les marques

Roularta Media Group

Magazines d'actualité



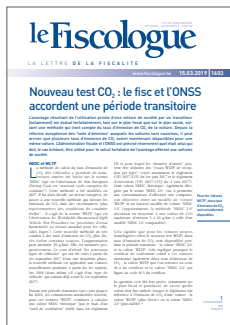
Magazines lifestyle



Magazines lifestyle



Magazines B2B & newsletters



Roularta HealthCare



Local Media



Roularta
Recruitment Solutions

Roularta
Digital

Roularta
Real Estate

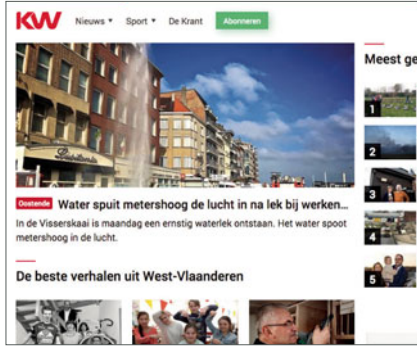
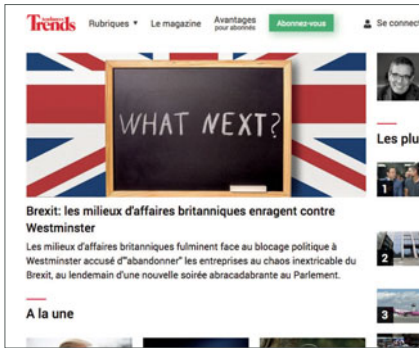
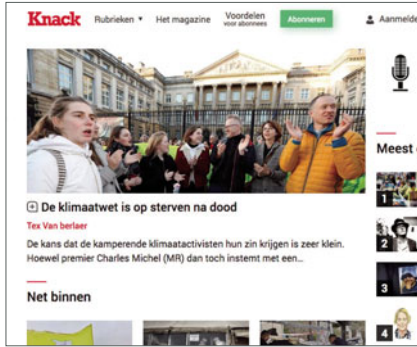


Télévision

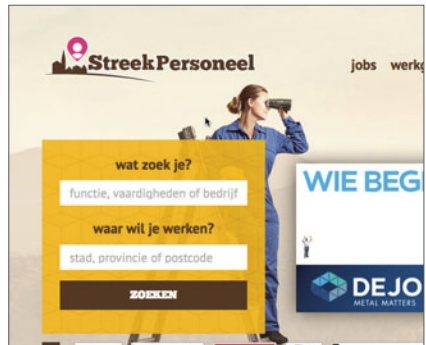
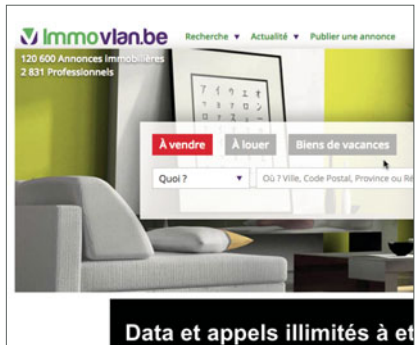


kanaal
canal Z

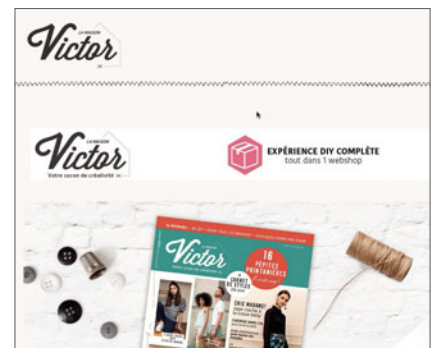
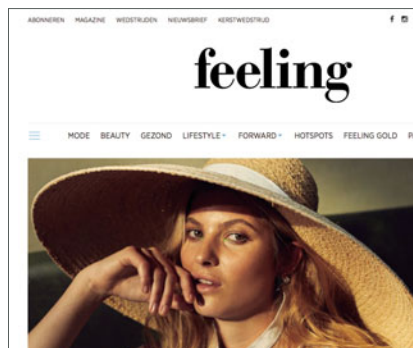
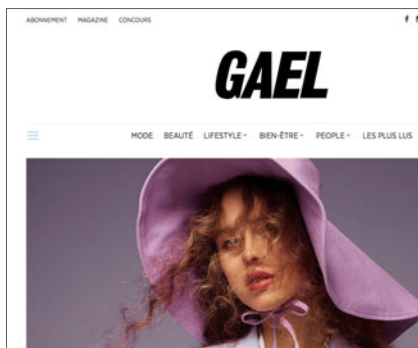
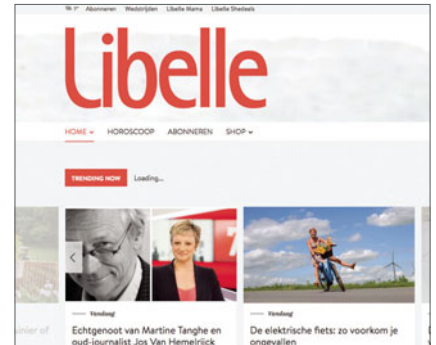
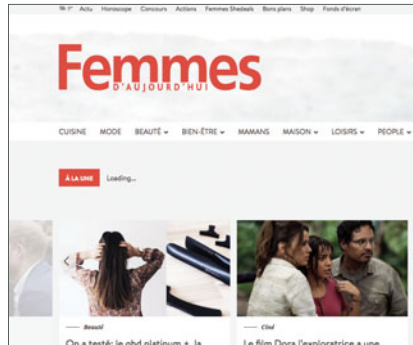
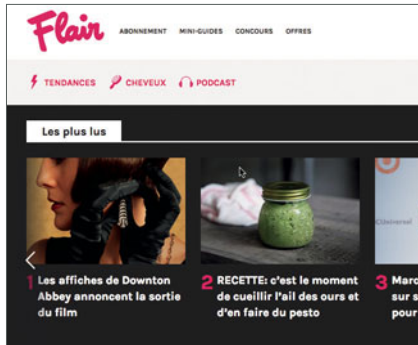
Sites web d'actualité



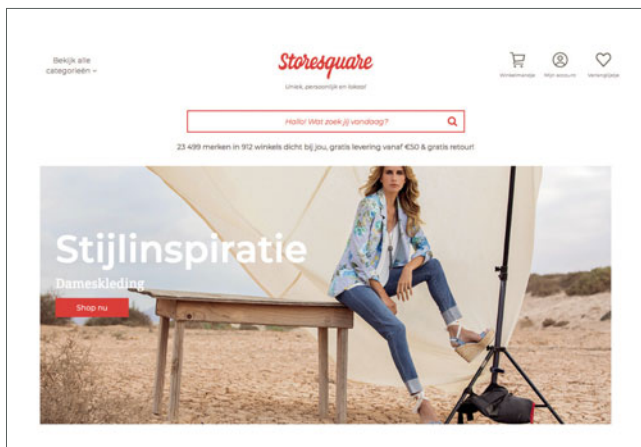
Classifieds

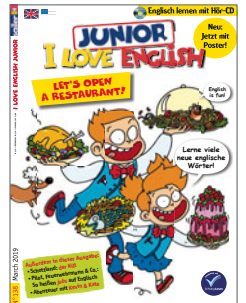


Sites web lifestyle



E-commerce





Lecteurs, diffusion, visiteurs

JOURNAL LOCAL

Krant van West-Vlaanderen^(*) :
333.198 lecteurs CIM,
diffusion 58.615 exempl.

MAGAZINES D'ACTUALITÉ

Knack^(*) :
484.830 lecteurs CIM,
diffusion 94.052 exempl.
Le Vif/L'Express^(*) :
330.550 lecteurs CIM,
diffusion 53.566 exempl.
Knack Weekend :
376.147 lecteurs CIM,
diffusion 92.389 exempl.
Le Vif Weekend :
175.295 lecteurs CIM,
diffusion 52.701 exempl.
Knack Focus :
274.991 lecteurs CIM,
diffusion 91.978 exempl.
Focus Vif :
124.224 lecteurs CIM,
diffusion 52.347 exempl.

MAGAZINE D'AFFAIRES ET D'ACTUALITÉ

Trends-Tendances^(*) :
256.154 lecteurs CIM,
diffusion 56.566 exempl.

MAGAZINE D'ACTUALITÉ SPORTIF

Sport/Foot Magazine^(*) :
496.657 lecteurs CIM,
diffusion 37.180 exempl.

MAGAZINES POUR SENIORS

Plus Belgique :
383.389 lecteurs CIM,
diffusion 117.387 exempl.
Plus Pays-Bas^() :**
814.000 lecteurs,
diffusion 232.454 exempl.
Landleven^() :**
587.000 lecteurs,
diffusion 97.827 exempl.
Plus Allemagne :
1.000.000 lecteurs,
diffusion 149.000 exempl.

MAGAZINE PEOPLE

Télépro :
330.373 lecteurs CIM,
diffusion 112.784 exempl.

MAGAZINES LIFESTYLE

Bodytalk :
332.183 lecteurs CIM,
diffusion 149.921 exempl.
Libelle :
722.631 lecteurs CIM,
diffusion 153.166 exempl.
Libelle Lekker :
513.371 lecteurs CIM,
diffusion 24.808 exempl.
Femmes d'Aujourd'hui :
323.746 lecteurs CIM,
diffusion 61.608 exempl.
Flair NL :
398.006 lecteurs CIM,
diffusion 35.642 exempl.
Flair FR :
232.638 lecteurs CIM,
diffusion 20.333 exempl.
Feeling :
275.416 lecteurs CIM,
diffusion 40.688 exempl.
GAEL :
162.242 lecteurs CIM,
diffusion 22.772 exempl.
La Maison Victor :
105.981 lecteurs CIM,
diffusion 16.026 exempl.

^(*) Imprimé + Numérique

^(**) NOM Media 2017/Q4 jusqu'au 2018/Q3

^(***) Info éditeur

ROULARTA B2B

Le journal du Médecin / Artsenkrant :

diffusion 25.538 exempl.

Data News :

65.307 lecteurs CIM,
diffusion 27.101 exempl.

Nouvelles Graphiques** :**

diffusion 5.200 exempl.

MÉDIAS D'INFORMATION LOCAUX

Deze Week :

1.480.968 lecteurs CIM,
diffusion 2.520.223 exempl.

De Zondag :

1.619.774 lecteurs CIM,
diffusion 499.148 exempl.

CITY MAGAZINE

Steps :

402.918 lecteurs CIM,
diffusion 237.611 exempl.

SITES WEB

Knack.be/LeVif.be sites Web :

1.714.760 real users,
4.322.694 visiteurs uniques par mois
(17.903.465 pages consultées)

Knack.be/LeVif.be News :

874.861 real users,
1.996.197 visiteurs uniques par mois
(6.904.561 pages consultées)

Trends.be :

744.614 real users,
1.275.015 visiteurs uniques par mois
(5.514.310 pages consultées)

Weekend.be :

329.163 real users,
557.132 visiteurs uniques par mois
(2.030.968 pages consultées)

Datanews.be :

115.937 real users,
180.310 visiteurs uniques par mois
(460.537 pages consultées)

Plusmagazine.be :

138.885 real users,
216.085 visiteurs uniques par mois
(491.185 pages consultées)

Flair :

866.655 real users,
2.952.918 visiteurs uniques par mois
(7.455.200 pages consultées)

Libelle/Femmes d'Aujourd'hui :

912.718 real users,
2.414.085 visiteurs uniques par mois
(7.757.956 pages consultées)

Libelle Lekker :

641.984 real users,
1.329.176 visiteurs uniques par mois
(4.286.599 pages consultées)

Libelle Mama/

Femmes d'Aujourd'hui Maman :

259.610 real users,
627.757 visiteurs uniques par mois
(1.257.834 pages consultées)

Feeling/GAEL :

264.290 real users,
495.532 visiteurs uniques par mois
(1.416.209 pages consultées)

KW.be :

272.597 real users,
536.557 visiteurs uniques par mois
(1.975.371 pages consultées)

Immovlan.be :

765.106 real users,
1.657.290 visiteurs uniques par mois
(13.564.517 pages consultées)

Gocar.be :

498.227 real users,
1.223.462 visiteurs uniques par mois
(8.931.242 pages consultées)

REAL USERS

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



Rapport annuel **2018**

Rapport annuel 2018



Sommaire

Mot du président, Rik De Nolf	5	ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	57
Les principaux événements de 2018 par Xavier Bouckaert	7		
Déclaration d'informations non financières	9	Annexe 1	<i>Principales méthodes comptables</i> 57
Chiffres-clés consolidés	28	Annexe 2	<i>Information sectorielle</i> 73
Conseil d'administration et management team	30	Annexe 3	<i>Chiffre d'affaires - des activités poursuivies</i> 76
Rapport annuel du conseil d'administration	32		
Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	40	Annexe 4	<i>Services et biens divers - des activités poursuivies</i> 78
		Annexe 5	<i>Frais de personnel - des activités poursuivies</i> 78
ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	51	Annexe 6	<i>Dépréciations sur stocks et sur créances - des activités poursuivies</i> 79
		Annexe 7	<i>Autres produits et charges d'exploitation - des activités poursuivies</i> 79
		Annexe 8	<i>Réductions de valeur exceptionnelles et autres résultats uniques - des activités poursuivies</i> 80
		Annexe 9	<i>Charges financières nettes - des activités poursuivies</i> 80
		Annexe 10	<i>Impôts sur le résultat - des activités poursuivies</i> 81
		Annexe 11	<i>Activités abandonnées</i> 83
		Annexe 12	<i>Actifs classés comme détenus en vue de la vente</i> 83
		Annexe 13	<i>Résultat par action</i> 84
		Annexe 14	<i>Dividendes</i> 84
		Annexe 15	<i>Immobilisations incorporelles et goodwill</i> 85
		Annexe 16	<i>Immobilisations corporelles</i> 91
		Annexe 17	<i>Participation dans des entreprises associées et coentreprises</i> 93
		Annexe 18	<i>Autres participations, prêts et cautions</i> 97

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

Annexe 19	<i>Clients et autres créances</i>	99
Annexe 20	<i>Actifs et passifs d'impôts différés</i>	101
Annexe 21	<i>Stocks</i>	102
Annexe 22	<i>Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	102
Annexe 23	<i>Capitaux propres</i>	103
Annexe 24	<i>Transactions dont le paiement est fondé sur des actions</i>	104
Annexe 25	<i>Provisions</i>	105
Annexe 26	<i>Litiges importants</i>	106
Annexe 27	<i>Avantages du personnel non courants</i>	107
Annexe 28	<i>Dettes financières</i>	110
Annexe 29	<i>Autres annexes relatives aux passifs</i>	111
Annexe 30	<i>Contrats de location - financement et contrats de location simple</i>	113
Annexe 31	<i>Passifs éventuels et engagements contractuels pour l'acquisition d'immobilisations corporelles</i>	113
Annexe 32	<i>Instruments financiers - risques et juste valeur</i>	114
Annexe 33	<i>Regroupements d'entreprises</i>	118
Annexe 34	<i>Vente de filiales et branche d'activité</i>	120
Annexe 35	<i>Participations dans des coentreprises</i>	121
Annexe 36	<i>Faits importants survenus après la clôture de l'exercice</i>	121
Annexe 37	<i>Honoraires du commissaire et des personnes liées au commissaire</i>	121
Annexe 38	<i>Information relative aux parties liées</i>	122
Annexe 39	<i>Structure du Groupe</i>	124

RAPPORT DU COMMISSAIRE	126
-------------------------------	------------

COMPTES ANNUELS STATUTAIRES	131
------------------------------------	------------

Calendrier financier	134
----------------------	------------

Un « New Deal »

Au début des années 1970, Roularta a lancé les magazines d'actualité belges Knack, Trends, Sport/Voetbalmagazine et leurs équivalents francophones Le Vif/L'Express, Trends-Tendances et Sport/Foot Magazine. L'idée était de combler un grand vide car en Belgique, nous n'avions ni Newsweek, ni Business Week, ni Sports Illustrated, alors que ces titres étaient à l'époque les plus grandes marques média aux États-Unis et dans le monde.

Les rédactions de ces six magazines d'actualité belges travaillent ensemble au sein d'une maison rédactionnelle, le Brussels Media Centre (BMC), située rue de la Fusée, à côté du quartier général de l'OTAN à Bruxelles (Haren).

Le BMC héberge également les rédactions des magazines lifestyle belges les plus connus : Femmes d'Aujourd'hui/Libelle, Flair F/N, GAEL/Feeling, Libelle-Nest F/N, Libelle Lekker/Délices, Plus Magazine F/N, et cetera. Leur arrivée et leur intégration au sein du groupe Roularta se sont bien déroulées et le BMC est aujourd'hui, de loin, le plus grand ensemble rédactionnel – avec les plus grandes rédactions news et lifestyle – du pays.

Les rédactions des six magazines d'actualité gèrent ensemble un site d'actualité global qui propose 24 heures par jour, sept jours sur sept, une information de fond pertinente. Cette information est en partie accessible gratuitement, mais les articles+ sont réservés aux abonnés, tout comme les archives électroniques qui permettent de retrouver des articles jusqu'à 20 ans d'âge. Chaque semaine, ces rédactions réalisent des magazines d'actualité que l'on peut acheter dans le commerce ou se faire livrer par la poste, ou encore que l'on peut lire dans le monde entier sous forme numérique, sur un smartphone, une tablette ou un ordinateur.

GRÂCE À LA NUMÉRISATION, ROULARTA PEUT À PRÉSENT LANCER UN « NEW DEAL »

Tous les abonnés à un ou plusieurs titres parmi Le Vif/L'Express, Knack ou Trends (en français ou



RIK DE NOLF - PRÉSIDENT

en néerlandais) ont désormais accès à l'édition numérique de ces six magazines news belges. Ainsi, l'abonné du Vif/L'Express recevra toujours par la poste, le jeudi matin, son pack hebdomadaire avec Le Vif/L'Express, Le Vif Weekend et Focus Vif, mais il peut aussi lire Knack, Trends (F/N) et Sport/Foot Magazine (F/N) sur son smartphone, sa tablette ou son ordinateur. Il bénéficie en outre de l'accès intégral au site web et aux archives électroniques des six magazines.

Le prix de l'abonnement augmente très légèrement mais les abonnés reçoivent en retour plus de vingt fois la contre-valeur sous forme numérique : le service intégral de la plus grande organisation rédactionnelle du pays, spécialisée dans un contenu pertinent et de qualité, et dans le journalisme d'investigation. Dans tous les domaines : politique, social, économique et financier, scientifique, sur le plan du lifestyle, de la culture et du sport. Cette approche permet à Roularta de poursuivre sa croissance avec des marques média fortes.

La numérisation a entraîné un changement spectaculaire dans le monde des médias. Dans de nombreux cas, les rédactions belges et étrangères ont fusionné et se sont allégées, et la production des informations destinées aux différents journaux, chaînes de radio et de télé est centralisée. Roularta représente sans doute une exception notable. Ces rédactions ont été renforcées systématiquement. Les magazines continuent de croître grâce à la croissance des revenus des abonnements, à la diversification, aux extensions de ligne et aux événements. Les premières expériences avec la formule « New Deal » indiquent que les pourcentages de renouvellement se sont encore améliorés.

Il est essentiel que tous les lecteurs découvrent combien il est facile de jouir de l'accès numérique à toutes ces publications. Il leur suffit de s'enregistrer une seule fois au moyen de leur numéro d'abonné. Roularta enverra régulièrement des mails de rappel permettant aux abonnés de s'enregistrer via quelques clics seulement. Les investissements faits durant des années dans la base de données des abonnements révèlent aujourd'hui toute leur utilité. Si la combinaison de l'imprimé et du numérique représente un défi, elle est aussi une occasion à saisir.

ROULARTA PEUT ENTAMER UNE NOUVELLE PHASE DE CROISSANCE GRÂCE AU POTENTIEL DES WOMEN BRANDS

Roularta croit aux possibilités de croissance des titres lifestyle. Il s'agit de marques fortes qui réalisent du contenu pertinent et utile à l'intention d'une communauté intéressante. Cette communauté peut se développer via les ventes d'abonnements, en plus de la filière importante des ventes au numéro. Grâce à des sites web

performants, nous disposons à présent d'un grand inventaire supplémentaire de pages vues, avec un groupe cible intéressant pour la vente d'espace publicitaire numérique. Les plateformes d'e-commerce Shedeals, Libelle Lekker etc. créent de nouvelles possibilités de diversification.

ROULARTA CONTINUE D'INNOVER SUR LE PLAN DU MARKETING LOCAL

Sur le plan des médias locaux, nous pouvons offrir une audience maximale sur tout le territoire de la Belgique néerlandophone, non seulement avec les publications gratuites Deze Week, De Zondag et Steps, mais aussi, via Roularta Digital, avec de nouveaux médias : des campagnes numériques avec la géolocalisation sur nos propres sites web (news, lifestyle et petites annonces) et sur les réseaux sociaux.

ROULARTA ABORDE L'AVENIR AVEC CONFIANCE

Roularta a fait des choix stratégiques en 2018. Le groupe a renoncé aux médias audiovisuels grand public et se concentre désormais sur des marques média fortes pour groupes cibles intéressants, et sur le new business diversifié.

Roularta Printing, la plus grande imprimerie du pays, équipée de l'infrastructure la plus moderne, connaît une nouvelle croissance avec des journaux, des magazines et des catalogues pour les marchés belge et étranger (50 %).

Roularta continue de miser sur le contenu pertinent et le full service, et suit l'évolution rapide du monde numérique à la trace grâce à de nouvelles initiatives, à des start-up et à l'innovation sur tous les terrains : un projet d'avenir durable.

Les principaux événements de 2018

Au cours des dernières années, le secteur des médias – et par conséquent Roularta Media Group (RMG) – a subi d'importants changements. Ces évolutions se poursuivront au cours des prochaines années. Elles reposent essentiellement sur trois phénomènes intéressants : la consolidation, la numérisation et la diversification.

LA CONSOLIDATION

Au cours des quatre dernières années, d'importants changements sont intervenus chez RMG sur le plan de la consolidation : la vente des activités françaises (Groupe Express Roularta) à Altice en 2015 ; la reprise de l'organisateur d'événements de réseautage STERCK. et du magazine néerlandais Landleven ; la vente de la participation de 50 % dans Medialaan au Persgroep ; la reprise de 50 % de Mediafin (éditeur de L'Echo, De Tijd, Sabato...) ; et enfin la reprise de titres féminins – Women Brands (Femmes d'Aujourd'hui, Libelle, Flair, GAEL/Feeling...).

Autant de transactions fructueuses. Toutes les activités reprises ont en effet réalisé de très belles performances en 2018. STERCK. et Landleven affichent respectivement une marge EBITDA de 28 % et 20 %. Mediafin a connu une année record avec une hausse de son chiffre d'affaires de 10 % et une croissance de l'EBITDA de 17 % (à 14 millions €). En outre, Mediafin compte plus de 50 % de lecteurs numériques. La formule hybride (le numérique en semaine, le papier le week-end) remporte un franc succès.

Pour les Women Brands, le déménagement en juillet 2018 de quelque 250 nouveaux collègues vers les bureaux de Bruxelles a été un événement important. Cette mutation s'est très bien déroulée. La migration vers les plateformes IT de RMG a été réalisée en moins de six mois grâce à l'engagement dynamique de nombreux collaborateurs. Depuis le 1^{er} janvier 2019, Flair et Libelle sont imprimés à Roulers. Dans le courant de l'année, tous les autres titres féminins les rejoindront sur les presses de notre imprimerie



XAVIER BOUCKAERT - CEO

Roularta Printing. Par ailleurs, nous imprimons également une série de magazines néerlandais édités par Sanoma, à savoir Margriet et Totaal TV.

Toutes ces activités transparaissent dans nos résultats de 2018. Les synergies attendues sur le plan des marques féminines se sont réalisées et exercent un impact positif significatif sur nos résultats.

Au cours des prochaines années, nous resterons à l'affût de nouvelles occasions de consolidation.

LA NUMÉRISATION

Sur le plan de la numérisation, 2018 a été une année dynamique pour RMG. Il y a eu, pour commencer, la création du Roularta Digital Hub. Nous avons regroupé au sein d'un hub une quarantaine de collaborateurs experts du numérique. Ce Roularta Digital Hub accélérera la numérisation chez RMG grâce à une collaboration étroite avec les différentes unités d'exploitation.

Parmi les projets numériques importants que nous continuerons à dérouler en 2019, citons :

- Le projet « priorité aux sites propres ». En 2019, les équipes de Roularta Local Media (Deze Week, De Zondag, Steps) vendront surtout des publicités numériques d'annonceurs locaux sur nos propres sites web (Immovlan.be, Gocar.be, Knack.be, Weekend.be, Flair.be, Libelle.be...) et donc moins sur des plateformes tierces (Google, Facebook, etc.).
- Postbuzz, la plateforme de quartier hyperlocale reprise en novembre, et la plateforme Facebook Mijn Stad seront fortement développées en 2019. Roularta Local Media y vendra des publicités en ligne dans une formule pack avec des publicités imprimées dans Deze Week, De Zondag et Steps.
- La vente intensive de publicités en ligne par le biais de « plateformes programmatiques ». Ces plateformes réalisent une vente automatique de publicités entre annonceurs et éditeurs, sans intervention humaine. Ce projet sera prioritaire en 2019.
- De nouvelles plateformes d'e-commerce seront développées grâce au savoir-faire dont dispose RMG au sein de la plateforme Storesquare : Libellelekker.be, Lamaisonvictor.be...

La stratégie numérique de RMG se concentrera en 2019 sur le contenu payant. Nous allons donc nous attacher en particulier au marché des lecteurs : amélioration de l'expérience utilisateur sur nos sites web (par exemple via la personnalisation), augmentation de l'expérience de marque sur toutes nos plateformes, une plus grande captation et segmentation des données. Cette stratégie numérique nous permettra d'acquérir davantage d'abonnements. Une initiative importante en 2019 sera la compilation d'abonnements imprimés et en ligne : pour un supplément de 1 euro par semaine, un abonné au Vif/L'Express aura aussi accès à la version numérique et à la zone+ de Trends (F/N), Sportmagazine (F/N) et Knack. Le même principe vaudra pour les abonnés de Knack et de Trends (F/N).

Par ailleurs, 2018 a également vu la création du Roularta Brand Studio. La numérisation permet aujourd'hui de créer des campagnes uniques, multimédias et créatives pour nos annonceurs. Telles sont la vocation et la mission du Roularta Brand Studio.

Toujours en 2018, nous avons mis sur pied l'Innovation Lab dont le but est de détecter et de tester de nouvelles technologies à un stade précoce. L'Innovation Lab travaille aussi en étroite collaboration avec des universités. Ainsi, RMG a parrainé récemment à la VUB une chaire consacrée à l'innovation dans le secteur des médias.

LA DIVERSIFICATION

RMG ne souhaite pas tant diversifier vers d'autres secteurs que poursuivre le développement de ses marques fortes grâce à de nouvelles activités, telles que des événements, des salons et des voyages. Au fil des ans, nous avons créé de très nombreux événements, notamment avec Trends-Tendances, Data News et Libelle. Les croisières de Knack ont également acquis une belle réputation. En 2019, nous entendons dérouler de nouvelles initiatives en ce sens.

CONCLUSION

L'année 2018 peut se résumer en une seule phrase : Roularta Media Group est revenu sur le devant de la scène, plus fort que jamais.

Toutes les dettes bancaires ont été remboursées en 2018. En d'autres termes, RMG est désormais totalement désendetté, ce qui donne au groupe une liberté de mouvement énorme pour la réalisation de ses projets à long terme. Et pour cela, nous pouvons compter sur tous les collaborateurs enthousiastes de RMG.

DÉCLARATION D'INFORMATIONS NON FINANCIÈRES^[*]

Mot du CEO



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

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

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

La dimension sociale gagne en importance également. Des collaborateurs salariés et indépendants prennent davantage d'initiatives. Ainsi, nous pouvons réaliser nos objectifs avec eux.

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

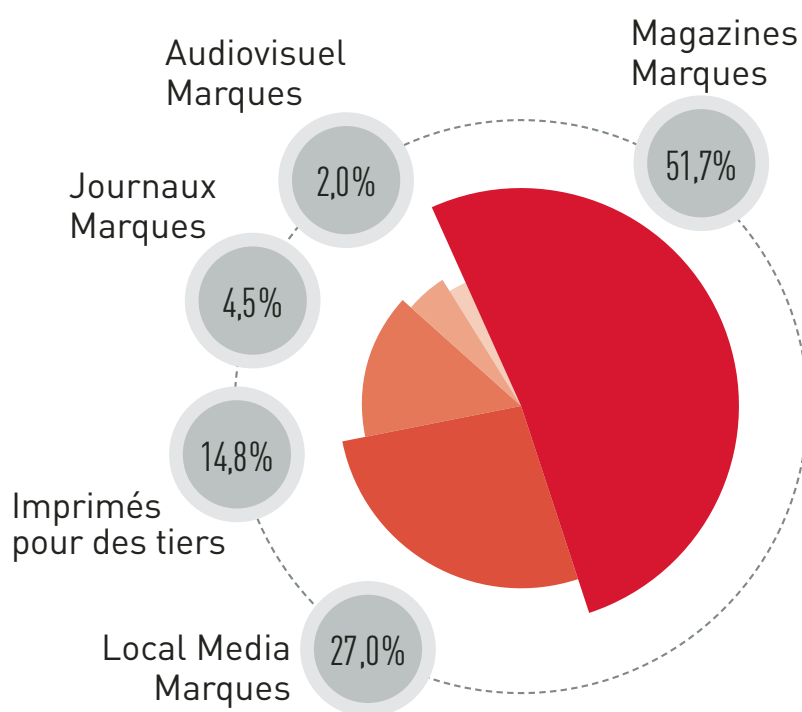
Dans ce rapport annuel, nous exposons brièvement nos efforts et réalisations en matière d'entrepreneuriat socialement responsable. Pour un rapport de développement durable détaillé, nous renvoyons le lecteur à notre site Web.

Xavier Bouckaert
CEO Roularta Media Group

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

277

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



^(*) Chiffre d'affaires consolidé

Marques

Roularta Media Group est une société multimédia belge qui occupe 1.287 personnes et réalise un chiffre d'affaires consolidé de 277 millions d'euros. Roularta est actif en Belgique, aux Pays-Bas et en Allemagne. Le groupe est diversifié puisqu'il propose des magazines uniques consacrés à l'actualité, aux affaires, au sport, à l'art de vivre et à des thèmes d'intérêt spécifique, des journaux, des publications gratuites, des lettres d'information, des sites Internet, des chaînes de télévision, des événements et des plates-formes d'e-commerce. Roularta poursuit la complémentarité et l'équilibre entre presse gratuite et magazines, entre médias traditionnels et nouveaux, entre médias imprimés et audiovisuels.

Mission, vision et valeurs

« One Team, One Family. »



« La passion pour le consommateur médiatique, le reste suivra. »



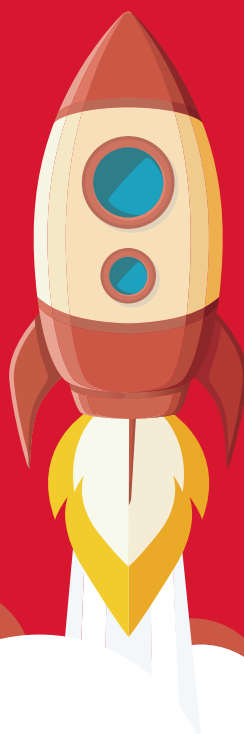
« Miser sur la marque et la qualité. »



« Poursuivre la valeur, l'innovation et la croissance. »



« Considérer tout défi comme une opportunité. »



MISSION

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



VISION

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

Comment Roularta Media Group crée de la valeur

INPUT

Capital financier

- Capital social de 80 millions d'euros
- 13.141.123 actions, cotées sur Euronext Bruxelles
- 223 millions d'euros en fonds propres
- Position nette de liquidités de 95 millions d'euros
- 65,1 millions d'euros investis e.a. dans l'IT et l'infrastructure numérique

Capital productif

- Bureaux en Belgique : Bruxelles, Zellik, Roulars (siège principal), Anvers, Gand, Bruges, Hasselt
- Bureau aux Pays-Bas : Baren
- Bureaux en Allemagne : Augsburg, Munich, Nuremberg
- 6 presses offset full-colour de pointe
- 650 serveurs de données
- 1 petaoctet de capacité de stockage
- 2.000 ordinateurs

Capital social

- Plusieurs affiliations telles que celles au Raad voor de Journalistiek, à Febelgra

- Présidence de WE MEDIA (association d'éditeurs de magazines belges) et d'EMMA (association d'éditeurs de magazines européens)
- Relations avec des fournisseurs et des organisations professionnelles
- 19.000 annonceurs
- 801.741 abonnés

Capital intellectuel

- Innovation Lab et Roularta Digital Hub
- Marques média fortes

Capital humain

- 1.332 membres du personnel
- 725 hommes, 607 femmes
- 151 journalistes professionnels agréés
- Un réseau de plus de 1.300 free-lances

Capital naturel

- En moyenne 70.000 tonnes de papier 100 % TCF
- 1.381 tonnes d'encre
- 21.361 m³ d'eau
- 190.000 m² de plaques en aluminium
- 45.000 litres de produits de nettoyage
- 155.000 litres d'additifs
- 34.269 MWh d'énergie
- 66.000 m² de zone verte à côté du site d'exploitation



OUTPUT

Capital financier

- 277 millions d'euros de chiffre d'affaires
- 94 millions d'euros en frais de personnel
- 8,6 % de croissance du chiffre d'affaires
- 99 millions d'euros de valeur ajoutée

Capital productif

- 545.713.841 rotations des presses rotatives
- Plus de 100 événements (Trends Manager de l'Année, Trends Summer University, She goes ICT, ...)
- Exemplaires imprimés : 304.299.268 magazines et 208.857.801 journaux

Relier localement les gens entre eux par le biais d'informations régionales gratuites, des plates-formes numériques et l'organisation d'événements

Diffuser des informations de qualité, pertinentes et indépendantes pour nos lecteurs et annonceurs

Prendre soin de nos collaborateurs et de notre communauté

Capital social

- Sites web : plus de 10 millions de visiteurs uniques par mois et plus de 40 millions de pages vues par mois
- 3.503.660 lecteurs de médias locaux
- 9.098.329 lecteurs de magazines (CIM) en Belgique, aux Pays-Bas et en Allemagne
- 98 % de satisfaction des lecteurs
- Chaque semaine 1.100.000 téléspectateurs pour Canal Z / Kanaal Z
- Cofondateur de « Een Hart voor West-Vlaanderen »

Capital intellectuel

- 33 projets d'innovation testés par l'Innovation Lab
- 70 titres de magazines
- 5 titres de journaux

Capital humain

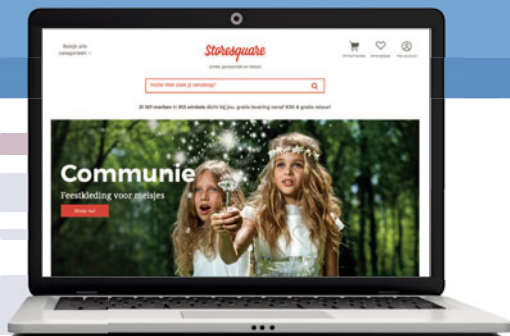
- 19.000 heures de formation pour les membres du personnel
- 117 nouveaux recrutements

Réduire notre empreinte écologique au moyen d'équipements d'impression de haute technologie

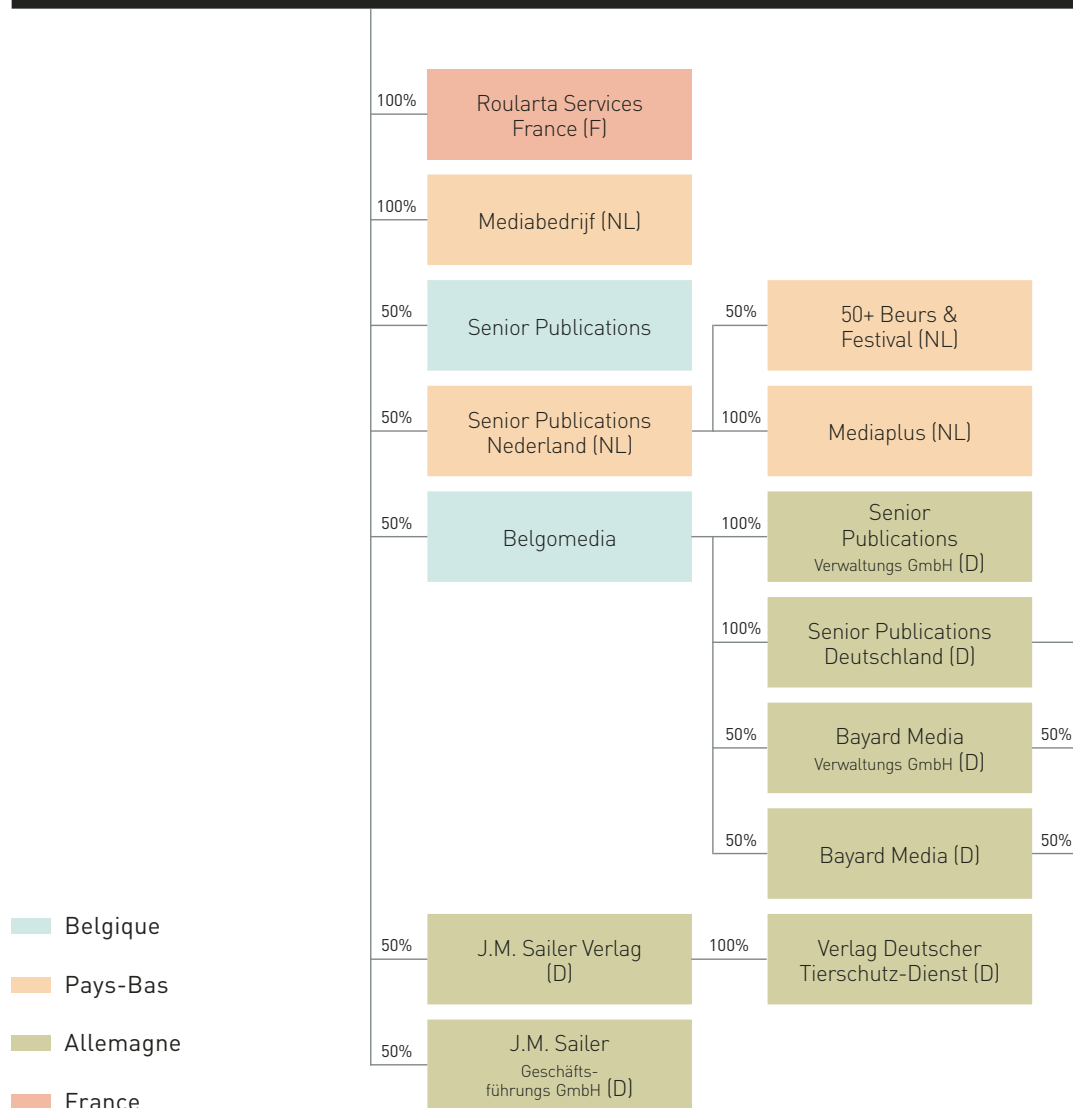
Capital naturel

- 0,93 % d'économie* sur la consommation d'énergie du site de Roulers
= 93,2 tonnes d'émissions de CO₂ en moins ou la consommation moyenne de 21 ménages

[*]: par rapport à l'année de référence 2016

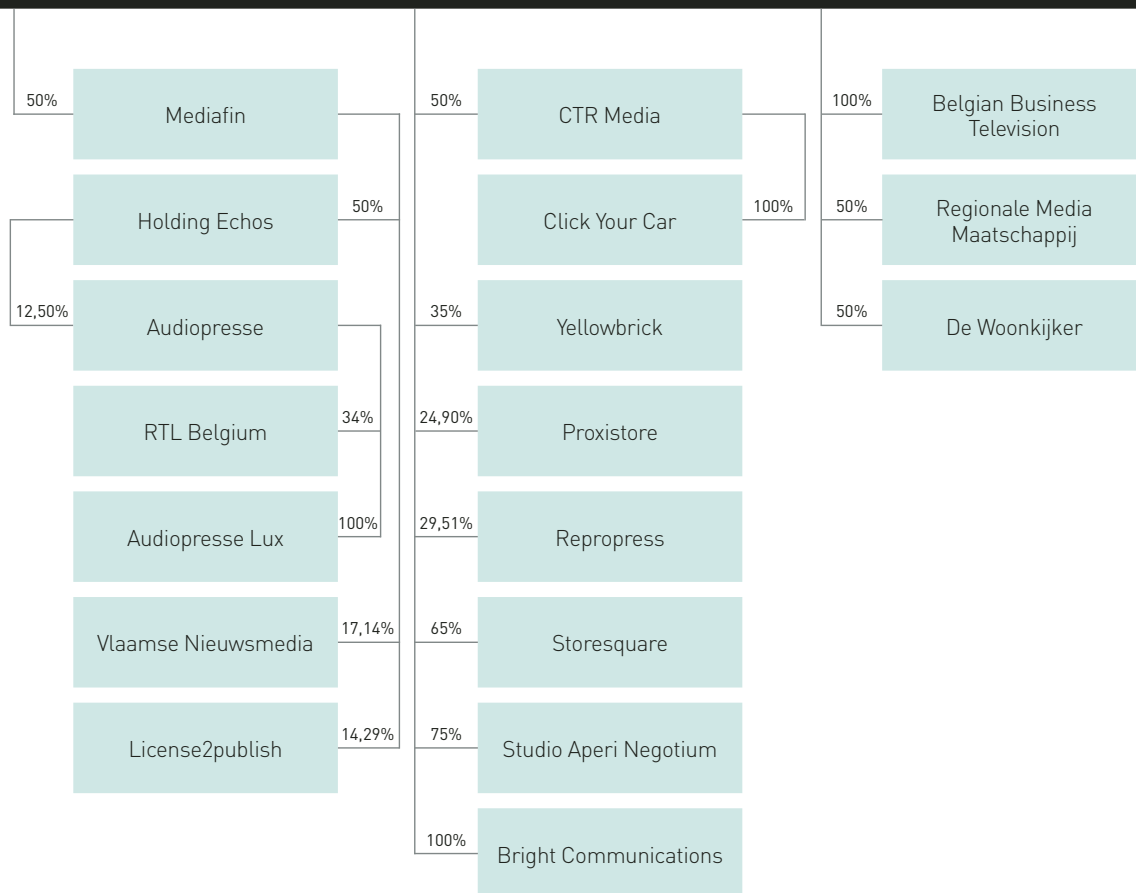


ROULARTA MEDIA GROUP



Structure du Groupe

ROULARTA MEDIA GROUP



Etablissements

SIÈGE PRINCIPAL ROULARTA MEDIA GROUP

Meiboomlaan 33, 8800 Roulers



BRUSSELS MEDIA CENTRE

(la rédaction) Rue de la Fusée 50, 1130 Bruxelles



MEDIAFIN

Tour & Taxis, Av. du Port 86C bte 309, 1000 Bruxelles



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



Pays actifs

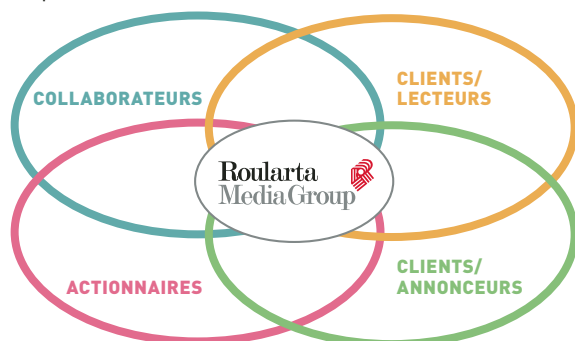
PAYS-BAS

BELGIQUE

ALLEMAGNE

Parties prenantes

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



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

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

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



FOCUS SUR UN CONTENU DE QUALITÉ POUR LE LECTEUR

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

LE PARTENAIRE MÉDIA INDIQUÉ POUR LES ANNONCEURS

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

Plus que jamais – et surtout à l'ère des fake news et de l'adfraude («fake advertising») – les annonceurs recherchent des modes de communication créatifs pour adresser à leurs groupes cibles des messages crédibles et fiables concernant leur marque.

Roularta a dès lors regroupé toute son expertise en matière de native advertising, de créativité cross-média et de marketing de contenu en un centre de compétence qui peut ainsi élaborer des solutions globales pour l'annonceur : le Roularta Brand Studio.

Le Roularta Brand Studio élabore, en étroite collaboration avec les équipes commerciales de Roularta Media Group, des solutions globales cross-média créatives, à la mesure de l'annonceur et alignées sur les groupes cibles et l'ADN des différentes marques média de Roularta Media Group.

Environnement

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



Energie

L'énergie dans l'environnement de production

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

En 2016, Roularta Media Group a été la seule entreprise graphique flamande à souscrire à la Convention de politique énergétique (EnergieBeleidsOvereenkomst – EBO) 2015-2020 des autorités flamandes. L'EBO a succédé au Benchmark & Auditconvenant Energie. Dans le cadre de l'EBO, un système de gestion énergétique doit être mis en place, outre un plan énergétique et un processus de reporting. En ce qui concerne la mise en place de ce système, il a été décidé en 2016 de lancer la procédure ISO-50001 en vue de l'obtention du certificat au printemps de 2019. Ce faisant, nous étendons également notre terrain d'action – limité jusque-là à l'imprimerie – à l'intégralité du site de Roulers. Tous les collaborateurs de ce site sont ainsi impliqués dans ce projet.

L'énergie dans les espaces de bureaux

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

- Sur le site du Brussels Media Centre à Haren, l'optimisation énergétique des installations a été poursuivie suite à l'audit énergétique de 2017, et la décision a été prise d'installer des panneaux solaires sur le toit du bâtiment.
- Dans les nouvelles installations, des détecteurs sont prévus afin que la lumière s'allume et s'éteigne automatiquement.
- Les lampes sont remplacées par un éclairage LED ou d'autres types peu énergivores. En 2018, les sites de Zellik et Roulers (y compris les espaces de production) ont été entièrement équipés d'un éclairage LED.
- L'installation de combustion du site de Roulers a été renouvelée, et le réglage correspondant des circuits de chauffage dans l'environnement de bureau optimisé.

Eau

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

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



Papier



Le papier est la matière première de base pour l'impression des journaux et magazines. En moyenne, nous achetons 70.000 tonnes de papier par an. Tout ce papier est exempt de chlore (100 % TCF).

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

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



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

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



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

- **Aspects écologiques :**

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

- **Aspects sociaux :**

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

- **Aspects économiques :**

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

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

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

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

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

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

Encres, additifs et solvants

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

- Par an, nous utilisons en moyenne quelque 1.400.000 kg d'encre. Nous cherchons en permanence à consommer le moins d'encre possible sans faire de concessions sur la qualité.
- Outre l'encre, l'imprimerie fait également un usage important de produits de nettoyage (environ 45.000 litres par an) et d'additifs humides. L'utilisation de ces additifs humides représente quelque 155.000 litres par an. Au cours des dernières années, d'importants efforts ont été faits pour réduire l'utilisation d'alcool isopropylique (IPA). Notre consommation de cette substance a baissé de 40 % depuis 2008.

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

Emballages

A partir d'une quantité déterminée de déchets d'emballage, les entreprises sont obligées d'introduire un plan de prévention triennal auprès de la Commission interrégionale de l'emballage (CIE). Elles peuvent introduire leur propre plan ou souscrire au plan établi par leur fédération sectorielle. En 2016, Roularta a renouvelé sa souscription au plan sectoriel de Febelgra/Fedustria. Ce plan pré-

sente des points d'attention concrets qui débouchent chaque fois sur de belles réalisations sur le plan écologique.

Mobilité

La mobilité ne cesse de gagner en importance dans la vie des entreprises. Cet aspect mérite également toute notre attention. Des initiatives comme les déplacements à vélo, le covoiturage, le transport ferroviaire gratuit sont mises en évidence et stimulées par l'entreprise auprès du personnel. Depuis quelques années, Roularta Media Group propose l'utilisation de vélos partagés Blue-bike. Nous tendons aussi vers une politique d'achat éco-efficace en ce qui concerne notre parc automobile. Nous assistons ainsi à une baisse constante des émissions moyennes de CO₂ de nos véhicules de société. A partir de 2014, les émissions de CO₂ sont restées plus ou moins stables. Depuis 2018, Roularta Media Group a introduit dans son offre de voitures de société des voitures hybrides essence.

Sign for my Future

Roularta Media Group a également souscrit en tant qu'ambassadeur à l'initiative citoyenne Sign for my Future, qui souhaite que nos prochains gouvernements mettent enfin en place une politique climatique ambitieuse et veillent à l'avenir de nos enfants.

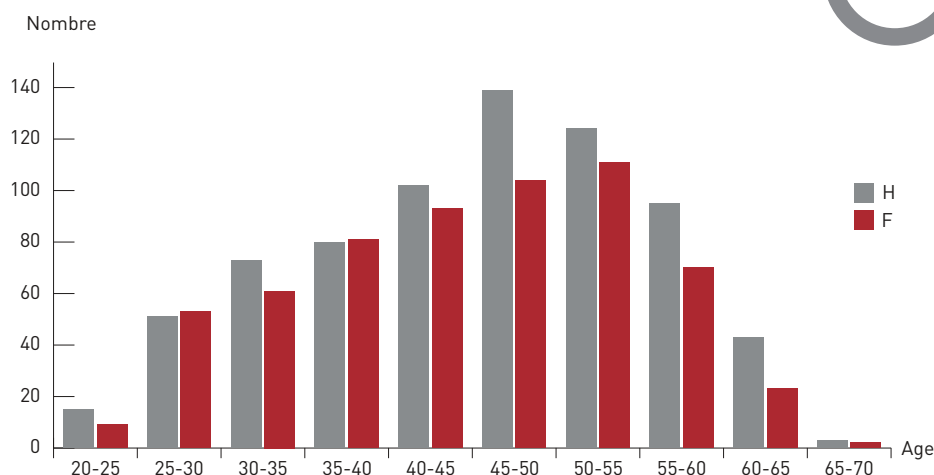
« Green Deal Bedrijven & Biodiversiteit »

Roularta Media Group a souscrit au « Green Deal Bedrijven & Biodiversiteit ». Une initiative prise notamment par le service public flamand (Département Environnement et Agence de la Nature et des Forêts), Natuurpunt & Corridor. Ce Green Deal vise à augmenter la biodiversité sur les terrains des entreprises et à renforcer le soutien général à l'égard de ce projet. Le souci de la biodiversité peut en effet générer de nombreux avantages pour l'entreprise, ses salariés, clients, parties prenantes, etc. Avec ce Green Deal, Roularta entend stimuler plus encore la biodiversité sur ses sites en réalisant au cours des prochaines années une série de projets spécifiques. Il peut s'agir de poursuivre les plantations d'arbres et d'arbustes à baies, d'installer des nichoirs, des ruches, des hôtels à insectes, etc.

Personnel

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

Au 31 décembre 2018, l'effectif fixe de Roularta Media Group (Roularta Media Group et ses filiales à 100 %) s'élève à 1.332 personnes, dont 725 hommes et 607 femmes répartis entre différentes catégories d'âge.



One Team, One Family

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



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

Formation, information et documentation

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

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



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

Fun@Work

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

Comme le nom de «Comité sportif» n'était plus représentatif des différents types d'activités organisés, nous lui avons cherché un autre nom. Depuis septembre 2018, toutes ces activités destinées aux collègues sont proposées sous le nom de «Fun@Work».

Le rôle social de Roularta Media Group

Roulactief

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

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

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

Roulactief offre une contribution aux activités destinées aux seniors de l'entreprise.

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



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

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

RESPECT DES DROITS HUMAINS – LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Roularta veille au respect des droits humains, y compris des normes de travail fondamentales, par son management, ses salariés, ses collaborateurs indépendants et ses partenaires en affaires.

Pour éviter la corruption, Roularta Media Group a élaboré un code de déontologie auquel souscrivent tous les membres de son personnel ainsi que ses collaborateurs indépendants.

Innovation

Roularta dans le secteur graphique et médiatique

Roularta entend jouer un rôle pionnier dans le secteur graphique et médiatique. Via divers canaux et notre appartenance à toute une série d'associations (Raad voor de Journalistiek, Conseil de déontologie journalistique, WE MEDIA, Febelgra, JEP, EMMA...), nous poursuivons la défense des intérêts du secteur et visons l'innovation.



Roularta Innovation Lab

Créé en septembre 2018 au sein de Roularta Media Group (RMG), l'Innovation Lab (IL) est au service de toutes les unités d'affaires de l'entreprise et exerce une fonction de radar. Il recherche «au-delà de l'horizon» les dernières technologies et tendances et agit comme un carrefour d'innovation numérique et technologique.

L'IL étudie les nouvelles technologies, les nouveaux outils et logiciels et évalue leur plus-value éventuelle pour Roularta Media Group.

L'Innovation Lab scanne le monde des start-up, développe un réseau fort dans cet environnement et devient ainsi le premier interlocuteur des start-up au sein du monde media-tech.

Par ailleurs, il conclut des partenariats avec des fournisseurs technologiques et les groupes de recherche des hautes écoles et des universités. Avec ces partenaires, Roularta Media Group forme un *triple helix* (collaboration entre les pouvoirs publics ou des organisations de financement privées, des entreprises et l'enseignement) pour lancer sur le marché des solutions technologiques de pointe réellement utiles aux utilisateurs.

Un exemple d'une telle collaboration est l'initiative «NewsTAPAS» qui a pour objectif de resserrer la relation avec les marques news de Roularta en proposant aux lecteurs (numériques) une expérience de lecture unique, personnalisée et individuelle. Roularta Media Group développera à cette fin un «content adaptation engine» qui pourra être intégré dans ses systèmes rédactionnels. Cette technologie sera à même d'adapter automatiquement les articles d'actualité personnalisés dans un format (tant de forme que de contenu) axé sur les centres d'intérêt, les besoins et le contexte (appareil, moment, lieu, etc.) des utilisateurs.

Dans le cadre de ce projet, Roularta Media Group s'est associé à la VRT (radio-télévision publique flamande), à ML2Grow (fournisseur de services IA et spin-off d'IDLab, attaché à l'université de Gand), à imec SMIT-VUB (centre de recherche de la Vrije Universiteit Brussel axé sur les études utilisateurs) et à UGent imec-IDLab (centre de recherche de l'université de Gand spécialisé dans l'apprentissage automatique et l'intelligence artificielle).

Le projet NewsTAPAS a aussi été sélectionné par le Google Digital News Innovation Fund.



Créé il y a trois ans par Google, ce fonds a pour vocation de stimuler l'innovation dans l'industrie de l'information européenne.

L'action Roularta Media Group

CAPITAL ET ACTIONS

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

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

Rachat d'actions propres

Au cours de l'exercice 2018, aucune action propre n'a été rachetée sur la base de l'autorisation statutaire du conseil d'administration. La société a 596.935 actions propres en portefeuille qui représentent 4,542% du capital social.

Actionnariat

L'actionnariat est réparti de la manière suivante :

	Nombre d'actions	%
Koinon SCA ⁽¹⁾	8.989.665	68,409%
SA West Investment Holding ⁽¹⁾	522.136	3,973%
Bestinver Gestión S.G.I.I.C. SA	998.725	7,600%
Capfi Delen Asset Management SA	394.201	2,999%
Actions propres ⁽²⁾	596.935	4,542%
Investisseurs individuels et institutionnels	1.639.461	12,476%

(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) Situation au 31/03/2019.

Sur le nombre total d'actions en circulation, 9.407.428 actions sont nominatives.

Loi relative aux offres publiques d'acquisition

Dans le cadre de la loi du 1^{er} avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition, la SCA Koinon a effectué le 30/08/2018, en tant que détenteur direct de plus de 30% des actions de Roularta Media Group, une actualisation de la notification à la FSMA, conformément à l'article 74 § 6 de la loi précitée.

ÉVOLUTION BOURSÈRE

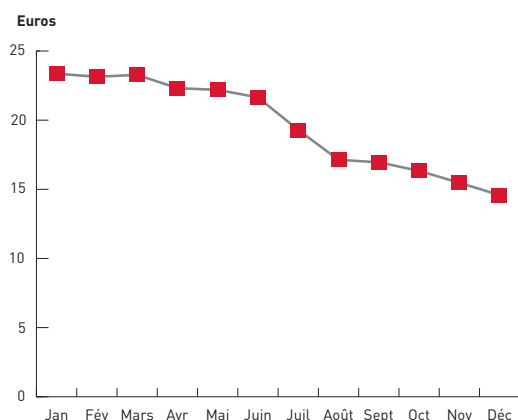
L'action Roularta Media Group est cotée sur NYSE Euronext Bruxelles, sous la rubrique Media - Publishing, avec code ISIN BE0003741551 et Mnemo ROU.

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

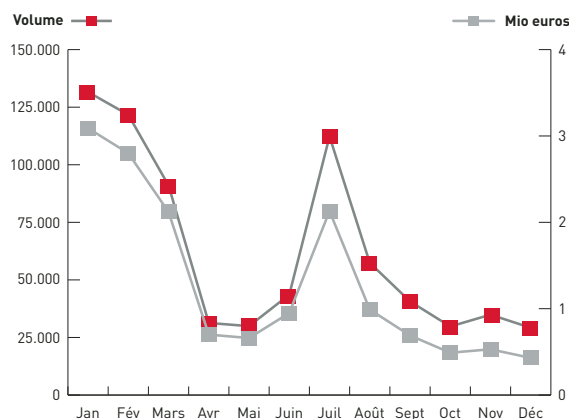
Cours de clôture et volumes en 2018

Mois	Cours de clôture moyen	Volumes	en mio €
Janvier 2018	23,359	131.583	3,09
Février 2018	23,140	121.705	2,80
Mars 2018	23,276	91.013	2,12
Avril 2018	22,315	31.300	0,70
Mai 2018	22,191	29.930	0,66
Juin 2018	21,648	43.592	0,95
Juillet 2018	19,289	112.304	2,13
Août 2018	17,133	57.427	0,99
Septembre 2018	16,955	40.676	0,69
Octobre 2018	16,335	29.763	0,49
Novembre 2018	15,473	34.908	0,53
Décembre 2018	14,579	29.204	0,43
		753.405	15,58

Cours de clôture moyen - 2018



Volumes et montants en millions d'euros - 2018



Le 26 février 2018, l'action a atteint son cours le plus élevé de l'année écoulée, soit 25,400 euros. Le cours le plus bas de 14,050 euros a été enregistré le 24 décembre 2018. Le 8 février 2018, on a relevé le plus important volume journalier, avec 46.089 pièces.

Liquidité de l'action

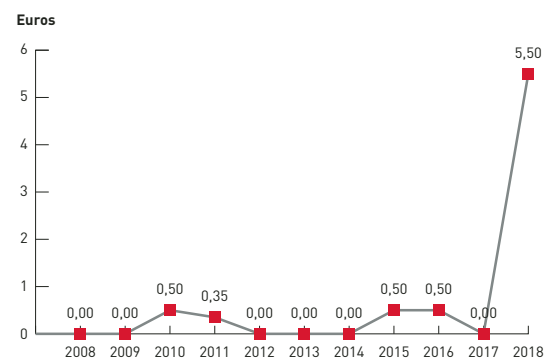
Roularta Media Group mène une politique proactive de relations avec les investisseurs dans le but de mettre l'action en point de mire et de soutenir ainsi la liquidité de l'action.

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.

Le conseil d'administration proposera à l'assemblée générale de distribuer sur l'ensemble de l'exercice 2018 un dividende brut de 5,50 euros par action. Compte tenu du dividende intérimaire brut de 5,00 euros par action distribué en juillet 2018, le dividende final brut s'élève à 0,50 euro par action.

Dividende brut



ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

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

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

Les analystes qui suivent l'action Roularta :

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

Chiffres-clés consolidés

Compte de résultats	en milliers d'euros	2014	2015	2016 (*) Retraité	2017	2018	Evolution
Chiffre d'affaires		299.569	290.226	276.464	256.768	277.008	+7,9%
EBITDA ⁽¹⁾		34.871	33.598	16.930	1.927	6.336	+228,8%
	<i>EBITDA - marge</i>	11,6%	11,6%	6,1%	0,8%	2,3%	
EBIT ⁽²⁾		21.930	31.363	7.412	-12.035	-65.547	-444,6%
	<i>EBIT - marge</i>	7,3%	10,8%	2,7%	-4,7%	-23,7%	
Charges financières nettes		-6.728	-5.441	-4.687	-4.858	-5.075	+4%
Résultat opérationnel après charges financières nettes		15.202	25.922	2.725	-16.893	-70.622	
Impôts sur le résultat		-2.492	46.089	72	-14.578	-1.539	
Résultat net des activités poursuivies		12.710	72.011	2.797	-31.471	-72.161	-129%
Résultat des activités abandonnées		-155.237	-7.770	17.475	18.510	151.093	+716%
Net résultat		-142.527	64.241	20.272	-12.961	78.932	+709%
Attribuable aux intérêts minoritaires		-50	-127	-1.201	-2.030	-1.010	+50%
Attribuable aux actionnaires de RMG		-142.477	64.368	21.473	-10.931	79.942	+831%
Résultat net attribuable aux actionnaires de RMG - marge		-47,6%	22,2%	7,8%	-4,3%	28,9%	

Bilan	en milliers d'euros	2014	2015	2016	2017	2018	Evolution
Actifs non courants		271.778	319.007	307.445	166.259	184.108	+10,7%
Actifs courants		261.376	130.674	135.756	250.849	171.000	-31,8%
Total du bilan		533.154	449.681	443.201	417.108	355.108	-14,9%
Capitaux propres - part du Groupe		143.277	207.649	222.293	202.999	222.561	+9,6%
Capitaux propres - intérêts minoritaires		2.475	1.868	1.762	1.906	1.100	-42,3%
Passifs		387.402	240.164	219.146	212.203	131.447	-38,1%
Liquidité ⁽³⁾		1,2	1,1	1,4	1,3	1,5	+15,4%
Solvabilité ⁽⁴⁾		27,3%	46,6%	50,6%	49,1%	63,0%	+28,3%
Dette financière nette		82.027	75.680	57.443	62.552	-95.658	-252,9%
Gearing ⁽⁵⁾		56,3%	36,1%	25,6%	30,5%	-42,8%	-240,2%

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

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

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

(3) Liquidité = actifs courants / passifs courants.

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

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

Chiffres-clés par action ⁽¹⁾

Description	en euros	2014	2015	2016 (*) Retraité	2017	2018
Capitaux propres - part du Groupe		11,48	16,63	17,76	16,19	17,75
EBITDA		2,79	2,69	1,35	0,15	0,51
EBIT		1,76	2,51	0,59	-0,96	-5,23
Résultat net RMG		-11,41	5,16	1,72	-0,87	6,37
Résultat net RMG après dilution		-11,41	5,14	1,70	-0,87	6,35
Dividende brut		0,00	0,50	0,50	0,00	5,50
Cours/bénéfice (P/E) ⁽²⁾		7,87	10,12	15,01	-21,23	2,33
Nombre d'actions au 31/12		13.141.123	13.141.123	13.141.123	13.141.123	13.141.123
Nombre moyen pondéré d'actions		12.483.273	12.486.031	12.515.767	12.534.766	12.541.645
Nombre moyen pondéré d'actions après dilution		12.483.273	12.517.300	12.611.966	12.609.509	12.597.381
Cours maximal		14,30	25,10	26,93	28,95	25,40
Cours fin décembre		12,25	24,50	24,32	21,95	14,65
Capitalisation boursière en millions d'euros au 31/12		160,98	321,96	319,59	288,45	192,52
Volume annuel en millions d'euros		6,00	25,90	25,66	30,55	15,58
Volume annuel en nombre		489.755	1.516.330	1.069.743	1.342.752	753.405

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

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

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

Executive Management Committee



1



2



3



4

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

Management team RMG

1. **William De Nolf** Développement web/applis et marketing numérique | 2. **Katrien De Nolf** Directeur ressources humaines |
3. **Philippe Belpaire** Directeur régie publicitaire nationale | 4. **Xavier Bouckaert** CEO | 5. **Willem Vandenameele** Directeur IT |
6. **Erwin Danis** Innovation Lab | 7. **Jan Cattrysse** Directeur administratif | 8. **Jeroen Mouton** CFO |
9. **Sophie Van Iseghem** Secrétaire général | 10. **Stefan Seghers** CDO | 11. **William Metsu** Directeur imprimerie |
12. **Luk Wynants** Directeur Local Media | 13. **Stefaan Vermeersch** Directeur Krant van West-Vlaanderen |
14. **Jos Grobben** Directeur magazines



Conseil d'administration RMG



1. **Rik De Nolf** | Président exécutif du conseil d'administration (2022)
2. **Xavier Bouckaert** | Représentant permanent de Koinon SCA | Administrateur exécutif | Administrateur délégué (2022)
3. **Carel Bickers** | Administrateur indépendant (2022) | Président du Comité d'audit | Membre du Comité de nomination et de rémunération
4. **Lieve Claeys** | Administrateur non exécutif (2022)
5. **Coralie Claeys** | Représentant permanent de Verana SA | Administrateur non exécutif (2020)
6. **Francis De Nolf** | Représentant permanent d'Alauda SA | Administrateur exécutif (2019)
7. **Koen Dejonckheere** | Représentant permanent de Invest at Value SA | Administrateur indépendant (2022) | Membre du Comité d'audit | Membre du Comité de nomination et de rémunération
8. **Caroline Pauwels** | Administrateur indépendant (2022)



DÉCLARATION RELATIVE AUX INFORMATIONS FOURNIES DANS CE RAPPORT ANNUEL 2018

Les soussignés déclarent, qu'à leur connaissance :

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

Xavier Bouckaert, CEO | Jeroen Mouton, CFO

Rapport annuel du conseil d'administration

à l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires du 21 mai 2019 et relatif aux états financiers consolidés clôturés le 31 décembre 2018

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 8 avril 2019. 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 2018 actif dans le secteur des médias et plus particulièrement dans les domaines suivants : édition de magazines, de journaux, de local media, télévision, Internet, extensions de ligne et production graphique.

COMMENTAIRE DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Les états financiers consolidés ont été rédigés en conformité avec les International Financial Reporting Standards (IFRS), édités par l'International Accounting Standards Board (IASB) et avec les interprétations éditées par l'International Financial Reporting Interpretation Committee (IFRIC) de l'IASB 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.

ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS AU COURS DE L'EXERCICE 2018

Premier semestre 2018 :

- En janvier 2018, Roularta Media Group a émis une offre contraignante sur plusieurs marques de Sanoma. Le 30 juin 2018, la reprise des titres «Femmes d'Aujourd'hui», «Libelle», «Flair», «GAEL», «Feeling» et de quelques marques plus petites a été finalisée. Sanoma a racheté à Roularta Media Group les marques «Ik ga Bouwen & Renoveren» et «Je vais Construire & Renover». Roularta a payé 15,3 millions € nets en 2018. A la moitié de l'exercice 2019, Roularta devra payer à Sanoma le solde du montant de la reprise, soit un peu moins de 7,9 millions €.
- En janvier 2018, la vente de la participation de 50 % dans Medialaan a été finalisée. Outre la plus-value consolidée de 145,7 millions €, le Groupe a également reçu 4,6 millions € à titre d'intérêts, actés sous «discontinued» (activités abandonnées).
- En mars 2018, la reprise d'une participation de 50 % dans Mediafin a été finalisée.
- La combinaison de ces deux transactions (vente Medialaan et achat Mediafin) se traduit pour Roularta par un solde en espèces d'environ 222 millions €.
- En mars 2018, Mediafin a finalisé la reprise à 100 % de BeReal et BePublic.
- La participation de RMG dans Proxistore a été diluée en mai 2018 à 24,9%.
- En juin 2018, Storesquare SA a fait l'objet d'une augmentation de capital de 5 millions €, à laquelle RMG a souscrit à concurrence de 3,2 millions €. RMG conserve une participation de 65 %.

Demi-année 2018 :

Suite à la vente de Medialaan, Roularta Media Group a décidé au 30 juin 2018 de déclarer désormais les résultats suivant deux nouveaux segments : «Media Brands» et «Printing Services». Du fait de cette modification et de la nouvelle vision sur la gestion des marques média, les unités génératrices de trésorerie ont également été modifiées au 30 juin. Par conséquent, le conseil d'administration de Roularta Media Group a décidé d'appliquer une réduction de valeur exceptionnelle substantielle. Sur la valeur comptable nette des immobilisations incorporelles, de 198 millions € au 30/06/2018 – dont 80,5 millions € figurent au bilan des coentreprises –, des réductions de valeur exceptionnelles supplémentaires de 69,2 millions € ont été appliquées sur le semestre, dont 63,2 millions € sur Roularta Media Group SA et les filiales n'exerçant aucun impact sur l'EBITDA, et 6,0 millions € sur les coentreprises exerçant un impact sur l'EBITDA (compte tenu de la neutralisation des latences fiscales, l'impact sur l'EBITDA représente 4,7 millions €). Cette réduction de valeur exceptionnelle n'a aucun impact sur la trésorerie. Par ailleurs, le conseil d'administration a également décidé de ne plus attribuer de durée de vie illimitée à aucune marque, de sorte que des amortissements annuels seront appliqués sur les acquisitions récentes et les marques restantes.

Second semestre 2018 :

En juillet 2018 :

- Un dividende intérimaire de 5 € brut par action a été attribué et payé.
- La participation résiduelle de 75 % dans Mediaplus BV a été reprise par Senior Publications Nederland BV, une filiale à 50 % de Roularta Media Group SA.
- La participation de 51 % de Roularta Media Group dans la société Zeeuws Vlaams Mediabedrijf BV a été cédée au Persgroep.
- Bright Communications Antwerpen a été fusionnée avec Bright Communications.
- Plusieurs ASBL sont liquidées : Journée Découverte Entreprises ASBL, Open Bedrijven VZW, Ter bevordering van het ondernemerschap VZW.
- En octobre 2018, l'emprunt obligataire de 100 millions € a été remboursé.
- En novembre 2018, Roularta a repris la plateforme de quartier en ligne «Postbuzz» en tant que fer de lance pour le marché publicitaire local numérique.
- En novembre 2018, les activités de Roularta HealthCare ont été intégrées dans Roularta Media Group, après la société HealthCare a été liquidée.
- Fin décembre 2018, la société Regionale TV Media a été liquidée.
- Fin décembre 2018, Roularta Media Group a racheté pour 2,1 millions € les derniers contrats arrivés à échéance dans le cadre du leasing Econocom.

CHIFFRES-CLÉS CONSOLIDÉS

Compte de résultats	en milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017	Evolution
Chiffre d'affaires		277.008	256.768	+7,9%
<i>Chiffre d'affaires corrigé ⁽¹⁾</i>		<i>238.014</i>	<i>255.383</i>	<i>-6,8%</i>
EBITDA ⁽²⁾		6.336	1.927	+228,8%
<i>EBITDA - marge</i>		<i>2,3%</i>	<i>0,8%</i>	
EBIT ⁽³⁾		-65.547	-12.035	-444,6%
<i>EBIT - marge</i>		<i>-23,7%</i>	<i>-4,7%</i>	
Charges financières nettes		-5.075	-4.858	+4,5%
Résultat opérationnel après charges financières nettes		-70.622	-16.893	-318,1%
Impôts sur le résultat		-1.539	-14.578	-89,4%
Résultat net des activités poursuivies		-72.161	-31.471	-129,3%
Résultat net des activités abandonnées		151.093	18.510	+716,3%
Résultat net attribuable aux		78.932	-12.961	+708,9%
intérêts minoritaires		-1.010	-2.030	+50,2%
actionnaires de RMG		79.942	-10.931	+831,3%
<i>Résultat net attribuable aux actionnaires de RMG - marge</i>		<i>28,9%</i>	<i>-4,3%</i>	
Bilan	en milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017	Evolution
Actifs non courants		184.108	166.259	+10,7%
Actifs courants		171.000	250.849	-31,8%
Total du bilan		355.108	417.108	-14,9%
Capitaux propres - part du Groupe		222.561	202.999	+9,6%
Capitaux propres - intérêts minoritaires		1.100	1.906	-42,3%
Passifs		131.447	212.203	-38,1%
Liquidité ⁽⁴⁾		1,5	1,3	+15,4%
Solvabilité ⁽⁵⁾		63,0%	49,1%	+28,3%
Dette financière nette		-95.658	62.552	-252,9%
Gearing ⁽⁶⁾		-42,8%	30,5%	-240,3%

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

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

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

(4) Liquidité = actifs courants / passifs courants.

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

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

COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉ

Le **chiffre d'affaires consolidé** de 2018 présente une hausse de 7,9 %, de 256,8 à 277,0 millions €. Les reprises effectuées en 2018 (Women Brands) et 2017 (Landleven et STERCK.) représentent une contribution positive au chiffre d'affaires de 39 millions €. Face à la baisse des revenus publicitaires chez Local Media (-14,0 %) et les journaux (-9,5 %), on observe une performance positive des revenus publicitaires pour Internet (+6,0 %) et les magazines (+9,8 %). Cette hausse de 9,8 % des revenus publicitaires des magazines se compose d'une hausse de 18,6 % pour les Women Brands et d'une baisse de 8,8 % des marques News. Par ailleurs, les Women Brands et Landleven exercent un effet positif sur le marché des lecteurs : les revenus des ventes au numéro et des abonnements augmentent de 41,2 %.

L'**EBITDA** augmente de 1,9 million € à 6,3 millions €. L'EBITDA des entités entièrement consolidées affiche 8,1 millions €, et le résultat net des coentreprises, repris à la ligne EBITDA, est de -1,8 million €. Sans l'impact exceptionnel de 1,0 million € pour une faillite remontant à 2011, provisionnée voici plusieurs années et annulée actuellement au sein des réductions de valeur sur créances (sous EBITDA), et sans l'impact de la réduction de valeur exceptionnelle des coentreprises de 4,7 millions €, l'EBITDA atteindrait 12,0 millions €.

L'**EBIT** comprend la réduction de valeur exceptionnelle de 69,2 millions € du fait de la vision modifiée sur la gestion des marques, suite à quoi celui-ci évolue de -12,0 millions € à -65,5 millions €.

Les **charges financières nettes** sont en ligne avec celles de l'exercice précédent (+0,2 million € 2018 par rapport à 2017).

Le bilan comprenait fin 2017 une latence fiscale active de 5,4 millions €. En 2018, 1,0 million € d'impôts ont été récupérés, outre un impôt «cash-out» attendu de 0,5 million €. Lors de l'acquisition de la branche d'activité «Women Brands», une latence fiscale active de 1,0 million € a été comptabilisée via le bilan d'ouverture. Compte tenu de cette latence fiscale de 5,4 millions € déjà établie, il a été décidé de ne pas maintenir cette latence fiscale complémentaire de 1,0 million €, et de l'amortir.

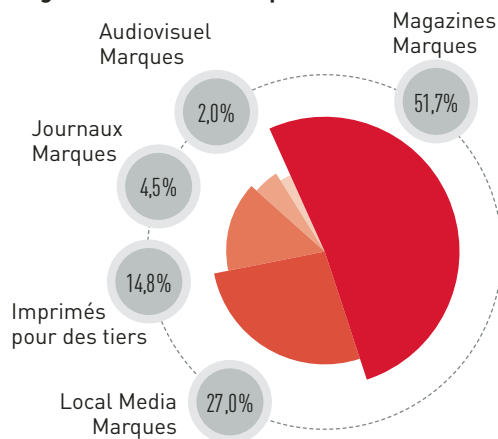
Sur la ligne **Impôts sur le résultat**, nous obtenons donc aussi, outre les impôts «cash-out» attendus (0,5 million €), ce même coût fiscal latent de 1,0 million €.

Le **résultat net des activités abandonnées** concerne le résultat et la vente en janvier de la participation de 50 % dans le groupe Medialaan (les chaînes télé VTM, Q2, Vitaya, CAZ, les radios Qmusic et Joe FM, Mobile Vikings, etc.) au Persgroep.

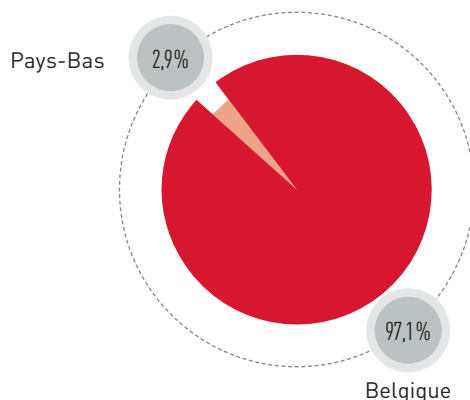
La **participation minoritaire** de -1,0 million € en 2018 provient à hauteur de 1,0 million € de la perte subie chez Storesquare SA, dont RMG détient actuellement 65 % des actions.

Le **résultat net attribuable aux actionnaires** de RMG se chiffre ainsi à 79,9 millions €, soit 6,37 € par action.

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



Chiffre d'affaires consolidé régional



RÉSULTATS CONSOLIDÉS 2018 PAR SEGMENT

Résultats consolidés 2018 par segment (en milliers d'euros)

Segment	31/12/2018	31/12/2017	Evolution
Media Brands	241.570	221.436	+9,1%
Printing Services	78.180	78.343	-0,2%
Chiffre d'affaires intersegment	-42.742	-43.011	
Chiffre d'affaires consolidé	277.008	256.768	+7,9%

En 30 juin 2018, deux nouveaux segments ont été redéfinis suite à la vente de Medialaan. A partir de 2018, le reporting financier de Roularta Media Group repose sur deux nouveaux segments : « Media Brands » et « Printing Services ». Le premier segment, « **Media Brands** », représente toutes les marques exploitées par RMG et ses participations. Il comprend toutes les ventes de publicités, d'abonnements, les ventes au numéro et extensions de ligne des marques. Le second segment, « **Printing Services** », regroupe quant à lui les activités de pré-presses et d'imprimerie pour les marques internes et les clients tiers. Le reporting des segments s'effectuera jusqu'au niveau de la marge brute en chiffres consolidés. Ces segments sont étroitement liés et se partagent les services de support.

Media Brands

Compte de résultats en milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017	Evolution
Chiffre d'affaires	241.570	221.436	+9,1%
Chiffre d'affaires corrigé ⁽¹⁾	202.576	220.051	-7,9%
Marge brute	179.269	157.778	+13,6%
Marge brute sur le chiffre d'affaires	74,2%	71,3%	

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

Le **chiffre d'affaires** du segment Media Brands progresse de 9,1 %, soit 20,1 millions €, de 221,4 à 241,6 millions €.

Publicité

Le **chiffre d'affaires** des publications gratuites du département Roularta Local Media se tasse de

14,0 % par rapport à 2017. Les revenus publicitaires des journaux diminuent quant à eux de 9,5 %. Ces baisses sont freinées par la hausse de 9,8 % des revenus publicitaires des magazines suite à l'effet positif des Women Brands au second semestre 2018. Les revenus publicitaires des différents sites Internet, qui poursuivent leur progression, affichent une hausse de 6,0 %.

Marché des lecteurs

Le **chiffre d'affaires** du marché des lecteurs (ventes au numéro et abonnements) progresse de 41,2 % par rapport à 2017. Les Women Brands exercent un effet positif de +35,8 % et Landleven de +7,4 %. Sans ces magazines, le marché des lecteurs accuserait une baisse de -2,0 %.

Divers

Le **chiffre d'affaires** des Extensions de Ligne et des activités diverses progresse de 7,8 %. Sans Landleven, STERCK. et les Women Brands, nous enregistrerions ici une baisse de -6,8 %. Les ventes de livres, de sous-produits et de produits audio liés aux autres marques que les Women Brands se sont repliées.

La **marge brute** augmente de 71,3 % à 74,2 % par rapport au chiffre d'affaires. En valeur absolue, cette hausse représente une augmentation de 21,5 millions €.

Printing Services

Compte de résultats en milliers d'euros	31/12/2018	31/12/2017	Evolution
Chiffre d'affaires	78.180	78.343	-0,2%
Chiffre d'affaires corrigé ⁽¹⁾	78.180	78.343	-0,2%
Marge brute	40.286	42.246	-4,6%
Marge brute sur le chiffre d'affaires	51,5%	53,9%	

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

Le **chiffre d'affaires** du segment Printing Services est stable et affiche 78,2 millions €. On constate que le chiffre d'affaires externe est stationnaire, que le chiffre d'affaires des travaux d'impression pour le segment « Media Brands » est en hausse et que les services de prémédia au segment « Media Brands » sont en baisse.

La **marge brute** se replie de 2,0 millions €, à 40,3 millions €, suite surtout à la baisse du chiffre d'affaires des activités de prémédia. Comme le prémédia consiste essentiellement en des services et affiche donc une marge brute de près de 100 %, la marge brute baisse également dans ce segment.

La hausse du prix du papier peut être répercutée en grande partie par voie contractuelle sur le client externe, parfois avec un léger délai. Pour les ventes entre les segments, une augmentation du prix du papier est répercutée sur le segment Media Brands.

BILAN

Au 31 décembre 2018, les **capitaux propres – part du Groupe** affichent 222,6 millions €, contre 203,0 millions € au 31 décembre 2017. La variation des fonds propres se compose essentiellement du résultat sur 2018 (+79,9 millions €) après déduction du dividende intérimaire (-62,7 millions €).

Au 31 décembre 2018, la position de trésorerie financière nette consolidée (= trésorerie circulante moins dettes financières) s'élevait à 95,7 millions €, contre -62,6 millions € fin 2017, soit une hausse de 158,3 millions €. Elle résulte essentiellement de la vente de Medialaan (+279,6 millions €) et de la dernière tranche des paiements reçus suite à la vente des activités françaises (+15,0 millions €), moins (i) le rachat de Mediafin (-58 millions €), (ii) le rachat des marques Sanoma (-15,9 millions €) et (iii) le paiement du dividende intérimaire (-62,7 millions €). Par ailleurs, le remboursement intégral de l'emprunt obligataire (-100 millions €) a généré une baisse tant de la trésorerie circulante que des dettes financières.

INVESTISSEMENTS

Les investissements consolidés totalisent en 2018 39,9 millions €, dont 32,9 millions € dans les Women Brands de Sanoma, 2,7 millions € dans le logiciel et 4,3 millions € dans des immobilisations corporelles (principalement des machines pour le segment Printing Services).

FAITS IMPORTANTS SURVENUS APRÈS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Il ne s'est produit aucun événement important susceptible d'influencer de manière substantielle les résultats et la position financière de l'entreprise. Un petit titre allemand « Leben & Erziehen » a été vendu le 3 avril par notre coentreprise Bayard Media.

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

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

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

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

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

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

Le Groupe a utilisé des contrats de change pour couvrir le risque de variation de la valeur réelle d'un actif ou d'une obligation repris, ou d'un engagement ferme non repris, dans le cadre de ses activités commerciales. Les contrats à terme conclus dans cet objectif n'ont cependant pas d'effet direct sur la situation financière ou les résultats du Groupe car ils ont été conclus par des sociétés associées qui sont reprises dans la situation financière et les résultats du Groupe en utilisant la méthode de mise en équivalence. Suite à la vente de Medialaan en janvier 2018, le Groupe n'utilise plus de tels contrats de change.

Pour couvrir les risques résultant des fluctuations défavorables des taux d'intérêt, le Groupe a utilisé des instruments financiers dans le passé, à savoir des contrats IRS. Compte tenu du fait qu'il n'y a aucun prêt en cours avec taux d'intérêt variable à fin 2018, le Groupe n'est pas soumis à la sensibilité aux fluctuations des taux d'intérêt au 31 décembre 2018.

PERSONNEL

Au 31 décembre 2018 le Groupe occupe 1.287 travailleurs (équivalents temps plein), contre 1.276 travailleurs (équivalents temps plein) en 2017. Dans ces chiffres, les coentreprises ne sont pas comprises.

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.

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 Printing Services, comme les coûts d'impression, de distribution et de personnel peuvent fluctuer en fonction de la conjoncture économique.

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

Dérangements ou interruptions du système informatique

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

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

Risques relatifs à la propriété intellectuelle

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

Risque de notoriété moindre ou d'image de marque négative

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

Risque de non-renouvellement des licences pour les activités TV

Le Groupe dispose des agréments nécessaires pour réaliser ses activités 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 minime relatif à l'USD. Les risques de change identifiés se présentent dans le passé lors d'achats (prévus) en USD dans le segment Médias Audiovisuels et via des activités en dehors de la zone euro. Suite à la vente de Medialaan en janvier 2018, ce risque est devenu négligeable. En outre, le Groupe encourt dans une certaine mesure des risques de change relatifs à ses activités opérationnelles.

Risque de taux

L'endettement du Groupe et les charges d'intérêt y afférentes peuvent avoir une influence considérable sur le résultat et/ou la position financière du Groupe. Pour couvrir les risques résultant des fluctuations défavorables des taux d'intérêt, le Groupe peut utiliser des instruments financiers. A la fin de 2018, ce risque est devenu minime.

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.

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. Roularta n'est pas endetté et possède fin 2018 une trésorerie de plus de 95 millions €. Le risque de liquidité est donc devenu minime. Le Groupe prévoit de respecter ses engagements par les flux de trésorerie opérationnels et les liquidités actuelles.

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 8 avril 2019.
Le conseil d'administration

Déclaration relative au gouvernement d'entreprise^[*]

DÉSIGNATION DU CODE EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

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

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

Enterprise Risk Management

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

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

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

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

Le budget comme instrument indicateur

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

Automation continue à contrôle intégré

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

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

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

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

Instruments RH de soutien du fonctionnement opérationnel

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

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

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

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

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

L'audit interne comme moteur de la gestion des risques

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

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

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

1 Risques évitables

- *Description du type :*
Risques survenant dans l'organisation et ne procurant aucun avantage stratégique.
- *Objectif de limitation du risque :*
Eviter ou éliminer le risque (probabilité et impact) de manière rentable.

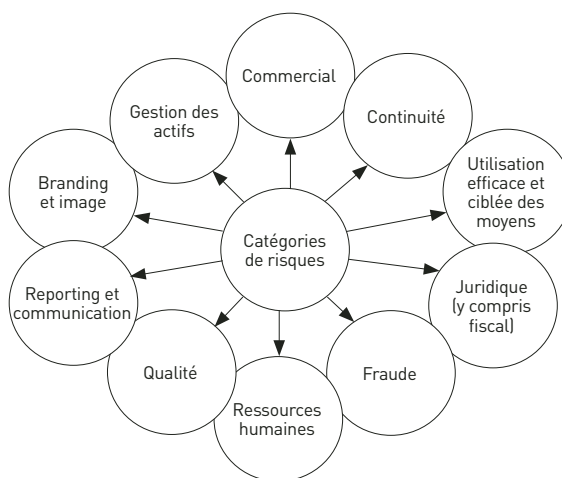
2 Risques stratégiques

- *Description du type :*
Risques encourus en vertu d'un grand rendement stratégique.
- *Objectif de limitation du risque :*
Limiter la probabilité du risque et son impact de manière rentable.

3 Risques externes

- *Description du type :*
Risques externes non maîtrisables.
- *Objectif de limitation du risque :*
Limiter l'impact de manière rentable si le risque se produit.

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



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

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

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

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

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

L'actionnariat est réparti de la manière suivante :

	Nombre d'actions	%
Koinon SCA ⁽¹⁾	8.989.665	68,409%
SA West Investment Holding ⁽¹⁾	522.136	3,973%
Bestinver Gestión S.G.I.I.C. SA	998.725	7,600%
SA Capfi Delen Asset Management	394.201	2,999%
Actions propres ⁽²⁾	596.935	4,542%
Investisseurs individuels et institutionnels	1.639.461	12,476%

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

(2) Situation au 31/03/2019.

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 16 mai 2017 pour une durée de trois ans.

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

Dans le cadre de la loi du 1^{er} avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition, la SCA Koinon a effectué le 30/08/2018, en tant que détenteur direct de plus de 30% des actions de Roularta Media Group, une actualisation de la notification à la FSMA, conformément à l'article 74 § 6 de la loi précitée. Koinon SCA est une filiale de la Stichting Administratiekantoor Cerveteri, contrôlée par Monsieur Rik De Nolf.

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

Conseil d'administration

Pendant l'exercice 2018, le conseil d'administration de Roularta Media Group SA se composait de neuf membres :

- Monsieur Rik De Nolf, administrateur exécutif et président du conseil d'administration (2022).
- Cinq administrateurs qui représentent l'actionnaire de référence et ce, conformément au droit de présentation statutaire : Monsieur Xavier Bouckaert, représentant permanent de Koinon SCA (2022), Madame Coralie Claeys, représentant permanent de la SA Verana (2020), Madame Lieve Claeys (2022), Monsieur Joris Claeys, représentant permanent de la SA Cennini Holding (2022) 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 (2022) :*
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 (2022) :*
Monsieur Koen Dejonckheere a été nommé CEO de Gimv en 2008. Auparavant, il était Managing Director et Head of Corporate Finance chez KBC Securities. Précédemment, il a travaillé pour Nesbic, Halder, Price Waterhouse Corporate Finance Europe et l'ex-BBL. Monsieur Koen Dejonckheere a une expérience importante de négociations en banque d'investissement et en private equity en Belgique et à l'étranger.
 - » *Monsieur Marc Verhamme, représentant permanent de la SPRL Mandatum (2022) :*
Jusqu'en 1994, Monsieur Marc Verhamme était, chez Danone, CEO de la division produits frais pour l'Europe du Nord et Nord-Ouest. Aujourd'hui, il est industriel et propriétaire de plusieurs PME spécialisées dans les produits alimentaires biologiques tels que le yaourt, le fromage blanc... avec des marques telles que MIK en PurNatur.

Le 17 août 2018, suite à une restructuration de l'actionariat entre les actionnaires de référence Koinon SCA et West Investment Holding SA, la SA Cennini Holding, représentée par son représentant permanent Monsieur Joris Claeys, a présenté sa démission en tant qu'administrateur.

La BV Carolus Panifex Holding, représentée par son représentant permanent Monsieur Carel Bikkers, a également présenté sa démission en tant qu'administrateur. Sur proposition du comité de nomination et de rémunération, Monsieur Carel Bikkers a été coopté en son propre nom en tant qu'administrateur au 1/10/2018. L'assemblée générale sera invitée à ratifier cette nomination.

Au 1^{er} janvier 2019, Prof. dr. Caroline Pauwels a été cooptée en tant qu'administratrice indépendante par le conseil d'administration sur proposition du comité de nomination et de rémunération. Elle succède à Monsieur Marc Verhamme, représentant permanent de la SPRL Mandatum, qui a présenté sa démission en tant qu'administrateur.

Prof. dr. Caroline Pauwels est rectrice de la Vrije Universiteit Brussel (VUB). Jusqu'en 2016, elle était directrice du centre de recherche SMIT, qui se spécialise dans l'étude des technologies de l'information et de la communication. Depuis 2004, le SMIT fait partie d'iMinds, lequel a fusionné avec IMEC en 2016. Au sein d'iMinds, Caroline Pauwels a dirigé le département Digital Society qui rassemble des groupes de recherche de Gand, de Louvain et de Bruxelles. Elle a reçu en 2014 la Chaire Francqui belge de l'université de Gand. Entre 2012 et 2016, elle était titulaire de la Chaire Jean Monnet. En plus de siéger dans divers conseils d'administration, Caroline Pauwels siégeait dans celui de la VRT en tant que commissaire du gouvernement. Elle est également membre de l'Académie royale des Sciences et des Arts de la Communauté flamande de Belgique. Prof. dr. Caroline Pauwels répond aux critères d'indépendance prévus à l'article 526ter du Code des sociétés.

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

- reconduire la SA Alauda, représentée par son représentant permanent, Monsieur Francis De Nolf – dont le mandat arrive à terme lors de l'assemblée générale – dans sa fonction d'administrateur, et ce, pour une période de quatre ans, jusqu'à l'assemblée générale de 2023 ;

- ratifier la cooptation de la nomination de Monsieur Carel Bikkers en tant qu'administrateur indépendant, suite à la cessation du mandat de la BV Carolus Panifex Holding et ce pour la durée du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'assemblée générale de 2022 ;
- ratifier la cooptation de la nomination de Prof. dr. Caroline Pauwels en tant qu'administratrice indépendante suite à la cessation du mandat de la SPRL Mandatum, et ce pour la durée du mandat de son prédécesseur, soit jusqu'à l'assemblée générale de 2022.

Le Code de Gouvernance d'Entreprise recommande que le conseil d'administration soit présidé par un administrateur non exécutif. Les dérogations à cette recommandation (principe 4.2.) sont soumises au principe « se conformer ou s'expliquer ». Roularta Media Group a en effet décidé de déroger à cette recommandation en attribuant le rôle de président à un administrateur exécutif. Compte tenu de la mutation que connaît le monde des médias par la numérisation de la société et l'émergence de nouveaux médias, il est important que Monsieur Rik De Nolf demeure actif dans l'executive management committee à titre de caisse de résonance et de conseiller. En tant que président et administrateur exécutif, Monsieur Rik De Nolf est également chargé de la communication externe et des relations avec les investisseurs du Groupe.

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

En 2018, le conseil d'administration s'est réuni à sept reprises afin d'étudier les résultats de la société, le plan pluriannuel du Groupe et le budget pour l'exercice suivant. La secrétaire du conseil d'administration, Sophie Van Iseghem, est chargée des rapports des réunions du conseil d'administration et des comités mis en place par ce dernier.

Relevé des présences aux conseils d'administration en 2018 ⁽¹⁾ :

Rik De Nolf, président	7
Xavier Bouckaert, CEO	7
Marc Verhamme, vice-président	7
Carel Bikkers	7
Joris Claeys (jusqu'au 17/08/2018 inclus)	5
Lieve Claeys	7
Coralie Claeys	7
Francis De Nolf	7
Koen Dejonckheere	6

⁽¹⁾ Y compris deux conseils d'administration téléphoniques.

Au cours de l'exercice écoulé, les administrateurs indépendants ont également tenu une réunion. Pour 2019, six réunions du conseil d'administration figurent à l'agenda.

Comité d'audit

Le comité d'audit est composé uniquement d'administrateurs non exécutifs. Après l'assemblée générale de 2018, Monsieur Koen Dejonckheere (représentant permanent de la SA Invest at Value) a remplacé Monsieur Marc Verhamme (représentant permanent de la SPRL Mandatum) comme membre du comité d'audit. L'expertise en matière de comptabilité et d'audit de Monsieur Carel Bikkers, le président du comité d'audit, ressort notamment de son ancienne fonction de dirigeant du groupe média néerlandais Audax et des mandats de commissaire/superviseur auprès de diverses sociétés néerlandaises. Les membres du comité d'audit disposent d'une expertise collective relativement aux activités de Roularta Media Group cf. article 526 bis §2 du Code des sociétés.

Le comité d'audit s'est réuni à quatre reprises en 2018. 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 l'auditeur interne ont assisté au comité d'audit. Le commissaire a assisté à deux réunions du comité d'audit en 2018. Du fait de son départ en cours d'exercice, l'auditeur interne n'a pris part qu'à une seule réunion du comité d'audit.

Relevé des présences aux réunions du comité d'audit en 2018 :

Carel Bikkers, président	4
Marc Verhamme (jusqu'au 14/05/2018 inclus)	2
Koen Dejonckheere (à partir du 15/05/2018)	1

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 d'une majorité d'administrateurs non exécutifs indépendants.

Suite à la cessation du mandat d'administrateur de la SPRL Mandatum, représentée par son représentant permanent Monsieur Marc Verhamme, le conseil d'administration a décidé de remplacer Monsieur Marc Verhamme au sein du comité de nomination et de rémunération par Monsieur Koen Dejonckheere (représentant permanent SA Invest at Value) au 1^{er} janvier 2019. Le comité de nomination et de rémunération dispose en matière de politique de rémunération de l'expertise requise par l'article 526quater du Code des sociétés.

Par ailleurs, le comité de nomination et de rémunération sera présidé à partir du 1^{er} janvier 2019 par le président du conseil d'administration, sauf lorsque ce comité se réunit pour débattre de sa succession éventuelle ou de sa rémunération.

Le CEO prend part, avec voix consultative, aux réunions du comité de nomination et de rémunération (cf. article 526 quater C. Soc.), sauf lorsque le comité de nomination et de rémunération délibère à propos de la rémunération du CEO.

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 2018 avec pour principaux points à l'ordre du jour l'établissement du rapport de rémunération, l'évaluation de la politique de rémunération et de bonus du management exécutif et la composition (diverse) du conseil d'administration et de ses comités.

Relevé des présences aux réunions du comité de nomination et de rémunération en 2018 :

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.

tés, et évaluer son implication constructive dans les discussions et les prises de décision ; (iv) mettre sur pied une comparaison entre la composition actuelle du conseil d'administration et ses comités et leur composition souhaitée.

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

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

DIVERSITÉ DE GENRE

Au 1^{er} janvier 2019, le conseil d'administration compte trois administratrices et cinq administrateurs. Roularta Media Group répond ainsi, au sein du conseil d'administration, aux quotas légaux en matière de diversité de genre énoncés à l'article 518 bis.

Indépendamment de la diversité de genre, le conseil d'administration tient compte, pour sa composition, d'autres perspectives de diversité, telles que l'indépendance, l'âge, la formation, l'expérience professionnelle et la nationalité.

Le conseil d'administration estime que la diversité dans sa composition génère un apport varié d'opinions et de visions. L'interaction qui en découle engendre un processus délibératif et décisionnel de meilleure qualité.

COMPOSITION DU MANAGEMENT EXÉCUTIF

Le management exécutif de Roularta Media Group se compose de l'executive management committee et du management team (composition : voir p. 30-31).

Le management team de Roularta Media Group a été renforcé en septembre par l'arrivée de Stefan Seghers, nommé au poste de Chief Digital Officer (CDO). En tant que CDO, Stefan Seghers assure la direction du Roularta Digital Hub, lequel accélérera la numérisation chez Roularta Media Group.

Erwin Danis, ancien directeur prémédia, est responsable de l'Innovation Lab depuis le 3 septembre 2018. L'Innovation Lab étudiera les technologies, outils, logiciels et start-up nouveaux et évaluera leur plus-value éventuelle pour Roularta Media Group.

Le volet prémédia revenait dans le giron de l'imprimerie, sous la direction de William Metsu.

INTÉRÊT OPPOSÉ

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

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

Compte tenu des principes et directives repris dans le Code belge de Gouvernance d'Entreprise, la société a élaboré une politique concernant les transactions et autres liens contractuels entre la société, y compris les sociétés liées, et ses administrateurs et membres du management exécutif qui ne ressortent pas du règlement portant sur les conflits d'intérêts.

Il est question d'une transaction ou d'un quelconque autre lien contractuel entre la société et ses administrateurs et/ou membres de son management exécutif lorsque :

- un administrateur ou un membre du management exécutif détient un intérêt financier personnel considérable dans la personne morale avec laquelle Roularta Media Group souhaite conclure une transaction ;
- un administrateur ou un membre du management exécutif, son conjoint, partenaire cohabitant, enfant, parent ou allié jusqu'au deuxième degré fait partie du conseil d'administration ou du management exécutif de la personne morale avec laquelle Roularta Media Group souhaite conclure une transaction importante ;
- le conseil d'administration juge qu'il existe un tel conflit d'intérêts concernant la transaction envisagée.

L'administrateur concerné ou le membre concerné du management exécutif fournit au conseil d'administration toutes les informations pertinentes possibles concernant le conflit d'intérêts. L'administrateur concerné ou le membre concerné du management exécutif s'abstient de participer aux

consultations et processus décisionnels concernant ce point de l'ordre du jour.

Le conseil d'administration confirme qu'au cours de l'exercice écoulé, aucune transaction de ce type n'a eu lieu ni qu'il y a eu des situations ayant donné lieu à l'application de la procédure mentionnée ci-dessus.

PROTOCOLE SUR LA PRÉVENTION DES ABUS DE MARCHÉ

Le protocole sur la prévention des abus de marché interdit aux administrateurs, membres du management team et autres membres du personnel ou collaborateurs (externes) qui, de par la nature de leur fonction, entrent en contact avec des informations confidentielles, d'opérer directement ou indirectement, sur la base d'informations privilégiées, dans des instruments financiers émis par Roularta Media Group. A la lumière de l'entrée en vigueur début juillet 2016 du règlement européen n° 596/2014 relatif aux abus de marché, le conseil d'administration a retravaillé le protocole existant sur la prévention des abus de marché pour l'aligner sur la réglementation européenne relative aux abus de marché unifiée.

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

Rémunération des administrateurs exécutifs et non exécutifs en base annuelle

La politique de rémunération des administrateurs (exécutifs ou non) repose en première instance sur la volonté d'attirer et de garder des administrateurs qualifiés ayant le profil et l'expérience requis sur le plan des divers éléments de la gestion d'entreprise. Pour y parvenir, Roularta Media Group pratique une politique de rémunération en ligne avec le marché, compte tenu de l'ampleur et de la complexité de l'entreprise et, lorsque c'est possible, en recourant à des données de référence.

En leur qualité d'administrateur, les administrateurs exécutifs et non exécutifs reçoivent une rémunération fixe en compensation de leur mandat de membre du conseil d'administration et des jetons de présence en fonction de leur présence aux conseils d'administration et aux réunions des comités dont ils font partie.

La hauteur de la rémunération des administrateurs est définie compte tenu de leur rôle d'administrateur ordinaire, de leurs rôles spécifiques, tels que celui de président du conseil d'administration, de président ou de membre d'un comité, ainsi que des responsabilités et occupations qui en découlent. Une rémunération de 100.000 euros est accordée au président du conseil d'administration et à l'admini-

nistrateur délégué. Le vice-président du conseil d'administration reçoit quant à lui une rémunération fixe de 50.000 euros. Une rémunération fixe de 10.000 euros, complétée par un montant de 2.500 euros à titre de jetons de présence aux séances du conseil d'administration, est accordée aux membres du conseil d'administration. Aucune rémunération n'est accordée pour les conseils d'administration téléphoniques. Les membres des comités du conseil d'administration (le comité d'audit et le comité de nomination et de rémunération) recevront à titre complémentaire 2.500 euros à titre de jetons de présence. Quant au président du comité d'audit, il recevra par séance de ce comité, et à titre complémentaire, des jetons de présence à hauteur de 5.000 euros. En sa qualité de membre de l'executive management committee et, par extension, du management exécutif, le président exécutif du conseil d'administration perçoit une rétribution distincte de 187.121,52 euros. L'administrateur exécutif Alauda SA perçoit à titre de rémunération de ses activités de RP et de sa participation à des conseils d'administration et des événements en tant que représentant de Roularta Media Group, une rétribution annuelle fixe de 50.000 euros.

Les administrateurs (exécutifs ou non) ne reçoivent pas de rémunération liée aux performances, tels 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.

La politique de rémunération des administrateurs ne sera pas modifiée au cours des deux prochains exercices. Cependant, à partir de 2019, la fonction de vice-président n'est plus pourvue au sein du conseil d'administration. La rémunération correspondant à cette fonction est supprimée à partir de l'assemblée générale de 2019.

Relevé des rémunérations des administrateurs en 2018

		Fixe	Jetons de présence
Rik De Nolf président du conseil d'administration	Exécutif	100.000,00 euros	—
Xavier Bouckaert représentant permanent de Koinon SCA – administrateur délégué	Exécutif	100.000,00 euros	—

		Fixe	Jetons de présence
Marc Verhamme représentant permanent de Mandatum SPRL – vice-président du conseil d'administration – membre du comité d'audit (jusqu'au 14/05/2018 inclus) – président du comité de nomination et de rémunération	Non exécutif & indépendant	50.000,00 euros	–
Carel Bikkers représentant permanent de Carolus Panifex Holding BV (jusqu'au 30/09/2018 inclus) et après au nom propre – président du comité d'audit – membre du comité de nomination et de rémunération	Non exécutif & indépendant	10.000,00 euros	37.500,00 euros
Joris Claeys (jusqu'au 17/08/2018 inclus) représentant permanent de Cennini Holding SA	Non exécutif	7.500,00 euros	7.500,00 euros
Lieve Claeys	Non exécutif	10.000,00 euros	12.500,00 euros
Coralie Claeys représentant permanent de Verana SA	Non exécutif	10.000,00 euros	12.500,00 euros
Francis De Nolf représentant permanent d'Alauda SA	Exécutif	10.000,00 euros	12.500,00 euros
Koen Dejonckheere représentant permanent d'Invest at Value SA – membre du comité d'audit à partir du 15/05/2018	Non exécutif & indépendant	10.000,00 euros	12.500,00 euros

Rémunération des membres du management exécutif

La rémunération des membres du management exécutif est déterminée par le conseil d'administration sur la base des recommandations du comité de nomination et de rémunération.

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

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

La société part du principe que la politique de rémunération élaborée pour les membres du management exécutif sera maintenue pour les deux prochains exercices, à moins que la comparaison avec les conditions du marché ne révèle que des adaptations s'imposent.

En 2018, la politique de rémunération des membres du management exécutif n'a pas été modifiée par rapport aux années précédentes.

La rémunération du management exécutif se compose des éléments suivants :

- une rémunération de base en ligne avec la formation, le contenu de la fonction, l'expérience et l'ancienneté ;
- un bonus lié aux prestations et relié pour 30% aux résultats consolidés du Groupe et pour 70% aux performances de la business unit dont le manager est responsable. Chaque année, pour l'exercice concerné, des critères de performances financières sont fixés au niveau des résultats consolidés du Groupe. Au niveau des business units, des objectifs financiers ou qualitatifs sont fixés. Au terme de l'exercice, il est déterminé par le comité de nomination et de rémunération si, et dans quelle mesure, le bonus a été atteint sur la base des critères de performances, lesquels peuvent être aussi bien quantitatifs que qualitatifs. Le conseil d'administration approuve les bonus du management exécutif sur recommandation du comité de nomination et de rémunération. Le bonus s'élève au maximum à 20 ou 25% du salaire annuel de base des membres du comité exécutif ; le bonus est payé via un versement dans l'assurance-groupe du manager concerné. Une petite partie du bonus peut être payée en espèces à la demande du manager concerné. Il n'a pas été prévu de droit de revendication au bénéfice de la société dans l'hypothèse où la rémunération variable aurait été accordée sur la base de données financières incorrectes. L'attribution des bonus n'intervient qu'après la clôture de l'exercice et la réalisation, par les commissaires, du contrôle nécessaire sur les chiffres, de sorte que le risque d'un paiement du bonus sur la base de données financières incorrectes soit négligeable ;

- un incentive à long terme constitué de droits à l'acquisition d'actions de Roularta Media Group. Cet incentive à long terme n'est pas lié aux prestations. Les plans d'options émis par la société ont toujours une durée de 10 ans, et le premier exercice peut avoir lieu au plus tôt au cours de la troisième année calendrier suivant l'année au cours de laquelle il a été souscrit aux options ;
- des avantages extralégaux se composant d'une assurance-groupe (la participation de l'employeur représente 3,75% de la rémunération annuelle), d'une voiture de société accompagnée d'une carte carburant conformément à la car policy de la société, de chèques-repas (participation employeur de maximum 6,91 euros/jour de travail) et d'une assurance couvrant l'hospitalisation et l'invalidité.

Le CEO, Koinon SCA ayant pour représentant permanent Monsieur Xavier Bouckaert, s'est vu octroyer en 2018 une rémunération fixe de 669.513,72 euros brut (hors rémunération d'administrateur) . Aucune (option sur) action, cotisation de retraite, aucun

bonus, ni des avantages extralégaux, ne sont repris dans le package salarial du CEO.

Les membres du management team (à l'exclusion du CEO et du président exécutif) se sont vu octroyer les rémunérations brutes suivantes :

- des salaires de base et des rémunérations facturées de 1.737.220,36 euros ;
- des bonus totalisant 295.565,00 euros, dont 140.150,00 euros ont été payés en espèces et 155.415,00 euros versés à l'assurance-groupe ;
- les allocations de pension totalisent, pour l'exercice 2018, 104.605,20 euros dont 92.668,44 euros concernent des versements dans un plan de pension du type régime à cotisations définies et 11.936,76 euros concernent des versements dans une assurance-épargne/groupe ; et
- autres composants à hauteur de 46.302,21 euros dont 35.113,20 euros concernent des frais forfaitaires propres à l'employeur et 11.189,01 euros correspondent à la cotisation employeur pour les chèques-repas.

Aperçu des options attribuées au management exécutif

Année de l'offre	Nombre d'options attribuées	Prix d'exercice en euros	Première période d'exercice	Dernière période d'exercice
2006	79.500	53,53	01/01-31/12/2010	01/01-31/12/2021
2008	68.000	40,00	01/01-31/12/2012	01/01-31/12/2023
2009	79.500	15,71	01/01-31/12/2013	01/01-31/12/2019
2015	42.500	11,73	01/01-31/12/2019	01/01-31/12/2025

Le tableau ci-dessus contient un état des plans d'options sur actions auxquels les membres du management exécutif ont souscrit, accompagné de la mention des principales caractéristiques de ces plans, dont leur prix d'exercice et leurs périodes d'exercice.

Dans le courant de l'année 2018, 2.250 options ont été levées par les membres suivants du management exécutif au prix d'exercice de 15,71 euros :

Erwin Danis	1.000
William Metsu	500
Willem Vandenameele	250
Sophie Van Iseghem	500

Au cours de l'exercice 2018, aucune nouvelle option n'a été attribuée et aucune option attribuée au management exécutif n'est échue.

Indemnités de départ pour le management exécutif

Les indemnités de départ pour les membres du management exécutif sont estimées sur la base du droit du travail belge applicable, sauf pour l'administrateur délégué et les membres du management exécutif qui offrent leurs services par le biais d'une société de management.

Pour l'administrateur délégué, le délai de préavis est de 12 mois. Pour Katrien De Nolf (directrice Ressources Humaines), William De Nolf (développement web/app et marketing numérique), Stefan Seghers (CDO) et Stefaan Vermeersch (directeur Krant van West-Vlaanderen), il y a un délai de préavis ou une indemnité de départ compensatoire de six mois à respecter. Pour Jeroen Mouton (CFO), le délai de préavis ou l'indemnité de départ compensatoire à respecter est de cinq mois.

Etats financiers consolidés

1. COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉ

	en milliers d'euros	Annexe	2018	2017
Chiffre d'affaires		3	277.008	256.768
Production immobilisée			1.407	1.570
Approvisionnements et marchandises			-61.730	-61.055
Services et biens divers		4	-112.276	-102.056
Frais de personnel		5	-94.522	-92.752
Autres produits d'exploitation		7	4.824	3.953
Autres charges d'exploitation		7	-6.544	-5.422
Quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises		17	-1.831	921
EBITDA			6.336	1.927
Amortissements, dépréciations et provisions			-71.883	-13.962
<i>Amortissements sur immobilisations (in)corporelles</i>			-11.658	-11.327
<i>Dépréciations sur stocks et sur créances</i>		6	888	-492
<i>Provisions</i>			2.091	942
<i>Réductions de valeur exceptionnelles</i>		8 & 15	-63.204	-3.085
Résultat opérationnel - EBIT			-65.547	-12.035
Produits financiers		9	268	883
Charges financières		9	-5.343	-5.741
Résultat opérationnel après charges financières nettes			-70.622	-16.893
Impôts sur le résultat		10	-1.539	-14.578
Résultat net des activités poursuivies			-72.161	-31.471
Résultat des activités abandonnées		11	151.093	18.510
Résultat net des entreprises consolidées			78.932	-12.961
Attribuable aux :				
Intérêts minoritaires			-1.010	-2.030
Actionnaires de Roularta Media Group			79.942	-10.931
Résultat par action	en euros	Annexe	2018	2017
des activités poursuivies et abandonnées				
Résultat de base par action		13	6,37	-0,87
Résultat dilué par action		13	6,35	-0,87
des activités poursuivies				
Résultat de base par action		13	-5,67	-2,35
Résultat dilué par action		13	-5,65	-2,33

2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

en milliers d'euros	Annexe	2018	2017
Résultat net des entreprises consolidées		78.932	-12.961
Autres éléments du résultat global			
<i>Autres éléments du résultat global : éléments qui seront reclassés ultérieurement en résultat net</i>			
Effet de la conversion de devises étrangères		-52	-25
Gains / pertes provenant d'instruments de couverture de flux de trésorerie	32	64	-64
Impôts différés concernant les autres éléments du résultat global		-16	16
<i>Autres éléments du résultat global : éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat net</i>			
Avantages du personnel non courants - écarts actuariels		2.885	-1.672
Impôts différés concernant les autres éléments du résultat global		-721	230
Activités abandonnées - Avantages à long terme accordés au personnel - Ecart actuariels			-467
Activités abandonnées - Impôts différés concernant les résultats non réalisés de la période			82
Quote-part dans les autres éléments du résultat non susceptibles d'être reclassés des entreprises associées et coentreprises		-10	13
Autres éléments du résultat global		2.150	-1.887
Résultat global consolidé		81.082	-14.848
Attribuable aux :			
Intérêts minoritaires		-1.010	-2.030
Actionnaires de Roularta Media Group		82.092	-12.818

3. BILAN CONSOLIDÉ

ACTIFS	en milliers d'euros	Annexe	2018	2017
Actifs non courants			184.108	166.259
Immobilisations incorporelles	15		57.796	91.280
Immobilisations corporelles	16		54.078	55.427
Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	17		63.686	10.285
Participations disponibles à la vente, prêts, cautions	18		2.526	2.104
Clients et autres créances	19		219	600
Actifs d'impôts différés	20		5.803	6.563
Actifs courants			171.000	250.849
Stocks	21		6.348	5.548
Clients et autres créances	19		65.756	69.915
Créances relatives aux impôts			483	352
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22		95.956	42.984
Charges à reporter et produits acquis			2.457	3.047
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	12		0	129.003
Total de l'actif			355.108	417.108

PASSIFS	en milliers d'euros	Annexe	2018	2017
Capitaux propres			223.661	204.905
Capitaux propres - part du Groupe			222.561	202.999
<i>Capital souscrit</i>	23		80.000	80.000
<i>Actions propres</i>	23		-23.705	-23.787
<i>Résultat reporté</i>			162.134	145.549
<i>Autres réserves</i>	23		4.175	1.228
<i>Ecarts de conversion</i>			-43	9
Intérêts minoritaires			1.100	1.906
Passifs non courants			15.211	19.372
Provisions	25		8.083	7.041
Avantages du personnel	27		5.778	6.574
Passifs d'impôts différés	20		1.063	1.185
Dettes financières	28		0	4.285
Autres dettes	29		287	287
Passifs courants			116.236	192.831
Dettes financières	28		298	101.251
Dettes commerciales	29		52.790	38.879
Acomptes reçus	29		25.175	18.743
Avantages du personnel	29		16.025	14.603
Impôts	29		259	111
Autres dettes	29		14.814	11.655
Charges à imputer et produits à reporter	29		6.875	7.589
Total du passif			355.108	417.108

4. TABLEAU CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

en milliers d'euros	Annexe	2018	2017
Flux de trésorerie relatifs aux activités opérationnelles			
Résultat net des entreprises consolidées		78.932	-12.961
Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence	17	1.046	-19.431
Impôts sur le résultat	10	1.539	14.578
Charges d'intérêt		5.343	5.741
Produits d'intérêt (-)		-268	-883
Moins-values (+) / plus-values (-) sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles		-764	-135
Moins-values (+) / plus-values (-) sur scissions d'entreprises		-150.396	78
Dividendes reçus d'entreprises associées et de coentreprises		5.550	8.496
Éléments sans effet de trésorerie		71.990	14.133
<i>Amortissements des immobilisations (in)corporelles</i>	15 & 16	11.658	11.327
<i>Réductions de valeur exceptionnelles</i>	15	63.204	3.085
<i>Charges relatives aux paiements fondés sur des actions</i>	5	102	125
<i>Dotations (+) / reprises (-) provisions</i>		-2.091	-942
<i>Autres éléments sans effet de trésorerie</i>		-883	538
Flux de trésorerie bruts relatifs aux activités opérationnelles		12.972	9.616
Variation des clients		-10.360	2.353
Variation des autres créances courantes et des charges à reporter et produits acquis		1.181	1.571
Variation des stocks		-779	625
Variation des dettes commerciales courantes		5.799	-3.628
Variation des autres dettes courantes		4.799	-2.037
Autres variations du fonds de roulement (a)		466	128
Variation du fonds de roulement		1.107	-988
Impôts sur le résultat payés		-810	-234
Intérêts payés		-6.485	-5.707
Intérêts reçus		267	817
FLUX DE TRÉSORERIE NETS RELATIFS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES (A)		7.051	3.504

(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	2018	2017
Flux de trésorerie relatifs aux activités d'investissement				
Immobilisations incorporelles - acquisitions	15		-2.757	-11.387
Immobilisations corporelles - acquisitions	16		-4.232	-4.973
Immobilisations incorporelles - autres variations			79	4
Immobilisations corporelles - autres variations			51	147
Flux de trésorerie nets relatifs aux acquisitions et achat branche d'activité	33		-73.994	-5.020
Flux de trésorerie nets relatifs aux cessions et vente branche d'activité (*)	34		294.947	17.125
Flux de trésorerie nets relatifs aux prêts aux participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence			-86	-246
Participations disponibles à la vente, prêts, cautions - acquisitions	18		-451	-75
Participations disponibles à la vente, prêts, cautions - autres variations			25	441
Variation des placements de trésorerie				46
FLUX DE TRÉSORERIE NETS RELATIFS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT (B)			213.582	-3.938
Flux de trésorerie relatifs aux activités de financement				
Dividendes versés			-62.713	-6.268
Actions propres			82	144
Autres variations des capitaux propres			416	1.673
Diminution des dettes financières courantes			-102.850	-1.746
Diminution des dettes financières non courantes			-2.425	-950
Diminution des créances non courantes			129	
Augmentation des créances non courantes			-300	
FLUX DE TRÉSORERIE NETS RELATIFS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (C)			-167.661	-7.147
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (A+B+C)			52.972	-7.581
Trésorerie et équivalents de trésorerie, solde d'ouverture			42.984	50.565
Trésorerie et équivalents de trésorerie, solde de clôture			95.956	42.984
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE			52.972	-7.581

(*) y compris l'encaissement en 2018 et 2017 lié à la vente des activités françaises en 2015.

Annexe relative au tableau consolidé des flux de trésorerie

Le tableau de financement révèle pour 2018 une génération de trésorerie positive de 53,0 M€, contre une génération de trésorerie négative de 7,6 M€ en 2017.

Le **flux de trésorerie net relatif aux activités opérationnelles** passe de 3,5 à 7,1 M€ en 2018, suite notamment au dividende reçu de 3,4 M€ de Mediafin et à une légère amélioration de la position du fonds de roulement.

Le **flux de trésorerie net relatif aux activités d'investissement** affiche en 2018 un solde de 213,6 M€. Le flux de trésorerie le plus important émane de la vente de Medialaan (279,6 M€). En comparaison avec 2017, on note une baisse de 8,6 M€ des investissements en immobilisations incorporelles (principalement des marques, puisqu'en 2017, 8,8 M€ ont été activés suite à la reprise de Landleven). De plus, 58,0 M€ ont été consacrés au rachat de Mediafin et 15,9 M€, sur un total de 23,8 M€, aux Women Brands.

Le **flux de trésorerie net relatif aux activités de financement** est passé de -7,1 M€ en 2017 à -167,7 M€ en 2018. En octobre 2018 a eu lieu le remboursement de l'emprunt obligataire d'une valeur de 100 M€. Par ailleurs, en juillet, un dividende intérimaire a été distribué à concurrence de 62,7 M€ et des remboursements anticipés d'emprunts ont été effectués.

5. ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DE CAPITAUX PROPRES

2018	en milliers d'euros	Capital souscrit	Actions propres	Résultat reporté	Autres réserves	Ecart de conversion	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
Solde d'ouverture au 01/01/2018		80.000	-23.787	145.549	1.228	9	1.906	204.905
Résultat global de l'exercice				79.942	2.202	-52	-1.010	81.082
Augmentation de capital par participations minoritaires							1.750	1.750
Transactions sur actions propres			82					82
Dividendes				-62.713				-62.713
Paielements fondés sur des actions					102			102
Effet de l'achat / la vente de participations minoritaires							-1.278	-1.278
Dividendes payés aux intérêts minoritaires							-3	-3
Autres changements à la structure du groupe				-644	643		-265	-266
Solde de clôture au 31/12/2018		80.000	-23.705	162.134	4.175	-43	1.100	223.661

2017	en milliers d'euros	Capital souscrit	Actions propres	Résultat reporté	Autres réserves	Ecart de conversion	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
Solde d'ouverture au 01/01/2017		80.000	-23.931	163.224	2.966	34	1.762	224.055
Emissions d'actions (toutes sortes d'émissions)				-10.931	-1.862	-25	-2.030	-14.848
Augmentation de capital par participations minoritaires							1.389	1.389
Transactions sur actions propres			144					144
Dividendes				-6.268				-6.268
Paielements fondés sur des actions					124			124
Effet de l'achat / la vente de participations minoritaires				-476			812	336
Dividendes payés aux intérêts minoritaires							-27	-27
Solde de clôture au 31/12/2017		80.000	-23.787	145.549	1.228	9	1.906	204.905

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 la base de la continuité d'exploitation. Les états financiers consolidés ont été approuvés par le conseil d'administration le 8 avril 2019 et peuvent être modifiés jusqu'à l'assemblée générale du 21 mai 2019.

Normes et interprétations nouvelles et révisées

Les normes et interprétations suivantes sont entrées en application en 2018 (toutes applicables aux exercices à partir du 1^{er} janvier 2018) :

- Amendements à IFRS 2 *Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions*
- Amendements à IFRS 4 *Application d'IFRS 9 Instruments financiers* avec IFRS 4 *Contrats d'assurance*
- IFRS 9 *Instruments financiers* et les amendements liés
- IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients*: date d'entrée en vigueur d'IFRS 15 et précisions apportées à IFRS 15
- Amendements à IAS 40 *Transferts des immeubles de placement*
- IFRIC 22 *Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée*
- Améliorations annuelles des IFRS cycle 2014-2016 : Amendements aux IFRS 1 et IAS 28

IFRS 9 Instruments financiers

La version définitive d'IFRS 9 remplace IAS 39 *Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation*. IFRS 9 introduit de nouvelles exigences :

1. comptabilisation et évaluation des actifs financiers et des engagements financiers ;
2. réduction de valeur exceptionnelle des actifs financiers, et
3. comptabilité générale de couverture.

IFRS 9 s'applique aux exercices qui prennent cours à partir du 1^{er} janvier 2018. Ces nouvelles exigences et leur impact sur les comptes annuels consolidés du Groupe sont détaillés ci-dessous.

Le Groupe a appliqué IFRS 9 conformément aux dispositions transitoires énoncées dans IFRS 9. La date de la première application (la date à laquelle le Groupe a évalué ses actifs et obligations financiers suivant les termes des exigences d'IFRS 9) est le 1^{er} janvier 2018.

Par conséquent, le Groupe a appliqué les exigences d'IFRS 9 aux instruments qui figurent au bilan au 1^{er} janvier 2018, et les exigences d'IFRS 9 ne sont pas applicables aux instruments qui ont déjà été retirés du bilan au 1^{er} janvier 2018. Des montants comparables relatifs aux instruments qui n'ont pas été retirés du bilan au 1^{er} janvier 2018 n'ont pas été adaptés.

Le management du Groupe a évalué les actifs et passifs financiers existants du Groupe au 1^{er} janvier 2018 sur la base des faits et circonstances existants à cette date et a conclu que l'application initiale d'IFRS 9 a l'impact suivant sur les actifs financiers du Groupe en ce qui concerne leur classification et leur évaluation :

- Les actifs financiers classés dans la catégorie « Prêts et créances » sous IAS 39, comme les créances à long terme, les créances commerciales, les créances à court terme, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, sont classés et évalués au coût amorti sous IFRS 9 ;

- Les actifs financiers (investissements en actions non cotées) classés dans la catégorie « Investissements disponibles à la vente », comme les autres actifs financiers (actions) sous IAS 39, sont considérés comme évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat. Le management a constaté que le coût est une évaluation correcte de la juste valeur des investissements en actions non cotées des entreprises entièrement consolidées parce qu'il n'existe pas suffisamment d'informations récentes pour mesurer la juste valeur.

Concernant la réduction de valeur des actifs financiers, IFRS 9 requiert un modèle des pertes de crédit attendues contrairement à un modèle des pertes de crédit subies (« incurred loss modèle ») sous IAS 39. L'effet des pertes de crédit attendues était incorporel.

La comptabilisation et l'évaluation des obligations financières du Groupe n'ont pas été modifiées par les exigences d'IFRS 9.

IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec les clients

Un modèle en cinq étapes est introduit dans IFRS 15 pour le traitement du chiffre d'affaires des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec les clients.

1. Identification du contrat avec un client ;
2. Identification des obligations de prestation contenues dans le contrat ;
3. Détermination du prix de la transaction ;
4. Allocation du prix de la transaction aux obligations de prestations contenues dans le contrat ;
5. Justification du revenu au moment où l'entreprise accomplit une obligation de prestation.

Sous IFRS 15, les produits issus de la livraison de biens ou services sont traités à la valeur du paiement auquel l'entreprise s'attend à avoir droit. IFRS 15 remplace toutes les exigences actuelles sur la comptabilisation des produits. IFRS 15 s'applique aux exercices qui prennent cours à partir du 1^{er} janvier 2018. L'application rétroactive complète ou adaptée est requise. L'application anticipée est permise.

Le Groupe a appliqué IFRS 15 suivant la méthode rétroactive totale.

IFRS 15 utilise les termes « actifs sur contrat » et « obligations contractuelles » mais la norme n'interdit pas à une entité d'utiliser des descriptions différentes dans le bilan consolidé. Le Groupe a choisi de ne pas utiliser dans son bilan la terminologie utilisée par IFRS 15, mais ces soldes sont décrits dans l'annexe.

Les règles d'évaluation du Groupe pour ses flux de recettes sont détaillées plus loin dans la présente annexe.

Hormis la fourniture d'une information plus étendue sur les revenus du Groupe, l'application d'IFRS 15 n'a pas eu d'influence significative sur la position financière ou les performances financières du Groupe.

L'application des autres normes IFRS à partir de 2018 n'a pas eu d'influence significative sur les comptes annuels consolidés du Groupe.

Normes et interprétations émises, mais non encore applicables pour la période annuelle ouverte à compter du 1^{er} janvier 2018 :

- Amendements à IFRS 9 *Modalités de remboursement anticipé avec rémunération négative* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2019)
- IFRS 16 *Contrats de location* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2019)
- IFRIC 23 *Incertitude relative aux traitements des impôts sur le résultat* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2019)
- Amendements à IAS 28 *Participations à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2019, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Améliorations annuelles des IFRS cycle 2015-2017 (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2019, mais non encore adoptées au niveau européen)
- Amendements à IAS 19 *Modifications des plans, réductions ou règlements* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2019, mais non encore adoptés au niveau européen)

- Amendements à IAS 1 et IAS 8 *Définition du significatif* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2020, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Amendements à IFRS 3 *Regroupements d'entreprises* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2020, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Amendements des références au Cadre conceptuel de l'information financière dans les normes IFRS (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2020, mais non encore adoptés au niveau européen)
- IFRS 17 *Contrats d'assurance* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2021, mais non encore adopté au niveau européen)
- Amendements à IFRS 10 et IAS 28 *Vente ou contribution d'actifs entre l'investisseur et sa participation dans des entreprises associées ou coentreprises* (date d'entrée en vigueur reportée indéfiniment, par conséquent l'adoption au niveau européen a également été reportée)
- IFRS 14 *Comptes de report réglementaires* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016, mais non encore adopté au niveau européen)

IFRS 16 Contrats de location

IFRS 16 établit les principes concernant la comptabilisation, l'évaluation et la présentation des contrats de location.

Les preneurs reprennent tous les contrats dans leur bilan, sous un seul modèle. Et ce de manière analogue à la comptabilisation des contrats de location-financement sous IAS 17 *Contrats de location*. La norme comprend deux exemptions : les contrats de location portant sur des actifs sous-jacents de faible valeur et les contrats de location à court terme (c.-à-d. dont la durée est de 12 mois au plus). A la date de début d'un contrat de location, le preneur comptabilise une obligation à verser des loyers (c.-à-d. l'obligation locative) ainsi qu'un actif qui représente le droit d'utiliser l'actif sous-jacent pendant la durée locative (c.-à-d. le droit d'utilisation). Les preneurs comptabilisent séparément l'intérêt sur l'obligation locative et l'amortissement sur le droit d'utilisation dans le compte de résultat. Les

preneurs réévaluent l'obligation locative lorsque certains événements se produisent (p. ex. une modification de la durée locative, une modification des loyers futurs suite au changement d'un indice ou d'un chiffre servant de base au calcul de ces loyers). En général, le preneur comptabilise le montant de la réévaluation de l'obligation locative comme une adaptation du droit d'utilisation.

Sous IFRS 16, la comptabilisation des contrats de location par les bailleurs correspond dans les grandes lignes au mode de comptabilisation actuel sous IAS 17. Les bailleurs continuent de qualifier tous les contrats de location suivant le même principe de qualification que sous IAS 17 et continuent de distinguer deux types de contrats : les contrats de location opérationnelle et les contrats de location financement. IFRS 16 requiert par ailleurs que les preneurs et bailleurs fournissent des informations plus détaillées que sous IAS 17.

La nouvelle norme s'applique aux exercices qui prennent cours à partir du 1^{er} janvier 2019. Une application anticipée est permise, mais elle ne peut pas précéder l'application d'IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec les clients*. Pour un preneur, une application rétroactive intégrale ou adaptée est requise. Certaines exemptions sont accordées sur la base des dispositions transitoires.

Le Groupe appliquera la norme à partir de la date d'entrée en vigueur obligatoire du 1^{er} janvier 2019.

Le Groupe a l'intention d'appliquer la méthode de transition simplifiée et de ne pas adapter l'information comparative pour la période préalable à cette première application. A la date de la première application, une obligation locative et un actif au titre du droit d'utilisation sont comptabilisés pour les contrats de location qui étaient considérés auparavant, conformément à IAS 17, comme des contrats de location simple. Cette obligation locative est évaluée à la valeur au comptant des loyers restants, actualisée sur la base du taux d'intérêt marginal du Groupe à la date de la première application. L'actif au titre du droit d'utilisation est évalué à un montant correspondant à l'obligation locative (des dépenses locatives anticipées ou à payer éventuelles).

Le Groupe n'a aucun engagement en tant que bailleur.

A la date de déclaration, le Groupe avait des engagements non résiliables du chef de contrats de location simple de 5,8 M€.

Le Groupe a constaté que l'application d'IFRS 16 sur ses engagements non résiliables concernant les contrats de location simple existant à la date de clôture du bilan se traduira au 1^{er} janvier 2019 par des actifs et des obligations pour paiements futurs de 4,7 M€. Par ailleurs, l'application d'IFRS 16 concernant ses engagements aura un impact sur l'EBITDA de +1,4 M€, ainsi qu'un impact sur les amortissements de -1,3 M€ et sur les intérêts de -0,1 M€. L'application d'IFRS 16 dans les entreprises évaluées suivant la méthode de la mise en équivalence n'a pas d'effet matériel sur le résultat consolidé.

Lors du calcul de ces impacts, les accords dont l'actif présente une valeur faible et les contrats de location de courte durée ne sont pas pris en compte.

En ce qui concerne les autres normes modifiées et nouvelles, le Groupe ne s'attend pas à ce que leur première application ait un impact significatif sur ses comptes annuels. Le Groupe n'a pas l'intention de procéder à l'application anticipée de ces normes modifiées et nouvelles.

Principes de consolidation

Les états financiers consolidés reprennent les données financières de Roularta Media Group SA, de ses filiales et de ses coentreprises (joint-ventures), après élimination de toutes les opérations significatives entre les sociétés du Groupe.

Les filiales sont les entreprises sur lesquelles Roularta Media Group SA exerce une influence décisive (contrôle). C'est le cas lorsque Roularta Media Group est exposé à, ou a le droit à des rendements variables provenant de son investissement dans l'entité et 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 des entreprises associées, conformément à la mise en équivalence dans les états financiers consolidés, est comptabilisée jusqu'au jour où le contrôle conjoint ou l'influence notable cesse.

Dès l'instant où la part du Groupe dans la perte de l'entreprise associée dépasse sa valeur comptable, la valeur comptable est réduite à zéro et les pertes futures ne sont plus prises en compte à moins que le Groupe n'ait garanti les obligations de l'entreprise associée. Dans ce cas, la perte cumulée est comptabilisée sous la rubrique « provisions pour autres risques et charges ».

Les plus-values latentes découlant des transactions avec les coentreprises et entreprises associées sont éliminées à concurrence de l'intérêt du Groupe dans la participation à la coentreprise ou à l'entreprise associée.

La valeur comptable nette des participations dans des coentreprises et entreprises associées est réévaluée s'il y a des indices de réduction de valeur ou des indices que les réductions de valeur comptabilisées antérieurement ne se justifient plus. Les

participations dans des coentreprises et entreprises associées dans le bilan comprennent également la valeur comptable du goodwill connexe.

La part dans le résultat des entreprises associées et coentreprises est incluse dans le résultat opérationnel du Groupe.

Acquisitions de sociétés filiales

Le prix d'acquisition (la contrepartie transférée à l'occasion d'un regroupement d'entreprises) est estimé comme le total de la juste valeur à la date d'acquisition de l'actif transféré, du passif engagé ou repris et des capitaux propres émis par le repreneur. Le prix d'acquisition comprend aussi tout actif ou passif résultant d'un accord de contrepartie éventuelle.

Les coûts relatifs à l'acquisition sont comptabilisés comme des charges dans la période où ces coûts sont faits.

Les actifs identifiables acquis et les passifs repris sont estimés à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Pour chaque groupement d'entreprises, toute participation ne donnant pas le contrôle détenue dans l'entreprise acquise est évaluée soit à la juste valeur, soit à la part proportionnelle de la participation contrôlante dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise. Le choix du principe de valorisation est fait sur une base transaction par transaction.

Acquisitions de sociétés filiales avant le 1^{er} janvier 2010

Celles-ci sont comptabilisées conformément à la version précédente d'IFRS 3.

Monnaies étrangères

Transactions en monnaie étrangère

Les transactions en monnaie étrangère sont enregistrées, lors de leur comptabilisation initiale dans la monnaie fonctionnelle, en appliquant au montant en monnaie étrangère le cours du jour à la date de la transaction. A chaque date de clôture, les éléments monétaires sont convertis en utilisant le cours de clôture. Les éléments non monétaires sont convertis en utilisant le cours de change à la date de la transaction. Les écarts de change résultant du

règlement d'éléments monétaires ou de la conversion d'éléments monétaires à des cours différents de ceux qui ont été utilisés lors de leur comptabilisation initiale sont comptabilisés en produits ou en charges comme autres produits ou charges d'exploitation, de la période au cours de laquelle ils surviennent.

Etats financiers des activités à l'étranger

Les actifs et passifs monétaires et non monétaires des activités à l'étranger dont la monnaie fonctionnelle n'est pas la monnaie d'une économie hyperinflationniste et n'est pas l'euro sont convertis au cours de clôture. Les produits et les charges de tous les exercices présentés sont convertis aux cours de change en vigueur aux dates des transactions. Tous les écarts de change en résultant doivent être comptabilisés en tant que composante distincte des capitaux propres.

Immobilisations incorporelles autres que le goodwill

Les immobilisations incorporelles comprennent les titres, les logiciels, les concessions, droits de reproduction et droits similaires etc., acquis de tiers ou reçus par apport, de même que les logiciels développés en interne.

Les dépenses de recherche effectuées dans le but d'acquérir une nouvelle expertise scientifique ou technologique sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les coûts encourus pendant la phase de développement dans laquelle les résultats de la recherche sont utilisés dans un plan ou un projet pour la création de produits et processus nouveaux ou améliorés de façon significative, ne sont repris au bilan que dans la mesure où le produit ou le processus est faisable tant techniquement que commercialement, le Groupe dispose de moyens suffisants pour achever leur réalisation et il peut être démontré que l'actif générera des avantages économiques futurs probables.

Les coûts activés comprennent le coût des matériaux, les frais de personnel directs et une part proportionnelle des frais fixes.

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeur éventuelles cumulées.

Amortissements

Les immobilisations incorporelles sont amorties sur leur durée d'utilité attendue et suivant la méthode linéaire à partir de la date à laquelle elles sont prêtes à être mises en service.

Les durées d'utilité suivantes sont appliquées :

- Développement 3 ans
- Logiciels 3 à 5 ans
- Concessions, droits de reproduction et droits similaires selon leur durée d'utilité attendue
- Marques (depuis 2018) 40/20/10/5 ans (voir aussi les plus importantes concernant les estimations)

Avant juin 2018, en vertu d'IAS 38.107, la plupart des titres ont été 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 n'étaient 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 groupe-ment 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 de profits.

En vertu de l'application d'IFRS 3, le goodwill n'est pas amorti mais soumis au moins annuellement à un test de dépréciation, donc aussi chaque fois qu'il y a une indication qu'une unité génératrice de flux de trésorerie est soumise à une réduction de valeur.

Le goodwill généré lors de l'acquisition des coentreprises ou des entreprises associées est pris en compte dans la valeur comptable de la participation correspondante et non testé séparément pour dépréciation, la valeur comptable totale de l'investissement est testée comme un actif unique en conformité avec la norme IAS 36 *Dépréciation d'actifs*.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût diminué des amortissements cumulés et d'éventuelles pertes de valeur. Le coût comprend le prix d'achat initial augmenté des autres coûts directs d'acquisition (par exemple les taxes non récupérables, le transport). Le coût des immobilisations corporelles produites en interne comprend le coût des matériaux, les frais de salaires directs et une part proportionnelle des frais fixes de production.

Le Groupe a fait usage de l'exemption prévue par la norme IFRS 1 pour considérer la juste valeur de certaines immobilisations corporelles à la date de transition, à savoir le 1^{er} janvier 2003, comme étant leur coût présumé. Cette juste valeur est basée sur la valeur en continuité d'exploitation (going concern) comme définie par des experts indépendants et est appliquée à tous les terrains et bâtiments du Groupe ainsi qu'aux presses à imprimer et aux lignes de finition.

Contrats de location

Les contrats de location qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété des actifs loués sont classés en tant que contrats de location-financement. Au commencement de la durée du contrat de location-financement, les contrats sont repris dans le bilan à la juste valeur du bien loué ou, si elle est inférieure, à la valeur actualisée des loyers minimaux estimés, ces deux valeurs étant déterminées à la conclusion du contrat de location.

Les loyers minimaux sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement du solde de la dette. La charge financière est affectée à chaque période couverte par le contrat de location de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif au titre de chaque période. Les loyers conditionnels sont comptabilisés comme une charge de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

Les contrats de location qui ne transfèrent pas au preneur la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des actifs loués sont classés en tant que contrats de location simple. Les paiements au titre des contrats de location simple sont comptabilisés en charge sur une base linéaire pendant toute la durée du contrat de location.

Amortissements

Le montant amortissable d'une immobilisation corporelle (c.-à-d. son coût moins sa valeur résiduelle) est comptabilisé dans le résultat selon la méthode linéaire à partir du moment où l'actif est prêt à être mis en service et sur sa durée d'utilité attendue.

Les durées d'utilité suivantes sont appliquées :

- Bâtiments
 - » réévalué 20 ans
 - » non réévalué 33 ans
 - » bâtiments sur terrain en emphytéose durée de l'emphytéose
 - » transformation avec plus-value significative 10 ans
- Installations, machines et outillage
 - » presses et lignes de finition 3 à 20 ans
 - » décors TV 3 ans
 - » autres 5 ans
- Mobilier et matériel de bureau 5 à 10 ans
- Matériel électronique 3 à 5 ans
- Matériel roulant 4 à 5 ans
- Autres immobilisations corporelles 5 à 10 ans
- Immobilisations en cours et avances payées pas d'amortissements
- Contrats de location et droits similaires
 - » presses et lignes de finition 3 à 20 ans

Les terrains ne sont pas amortis étant donné qu'ils sont supposés d'avoir une durée d'utilité indéfinie.

Actifs financiers

Critères de comptabilisation initiale et d'abandon d'actifs financiers

Les actifs financiers sont comptabilisés lorsque le Groupe est partie à des dispositions contractuelles de l'instrument. Les actifs financiers ne sont plus repris lorsque les droits contractuels sur les flux de trésorerie de l'actif financier expirent ou lorsque le Groupe transfère l'actif financier ainsi que ses risques et avantages.

Classification et première évaluation des actifs financiers

Lors du premier traitement, un actif financier est classé dans l'une des trois catégories d'évaluation suivantes :

- (a) Actifs financiers évalués au coût amorti
- (b) Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global
- (c) Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat

Les actifs financiers sont évalués initialement à la juste valeur, hormis les créances commerciales qui ne comportent pas de composante de financement importante. Celles-ci sont évaluées lors de leur première comptabilisation à leur prix de transaction. Les frais de transaction imputables directement à l'acquisition d'actifs financiers sont ajoutés à la juste valeur des actifs financiers lors de la première reconnaissance, à l'exception de la catégorie des actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat, auquel cas les frais de transaction sont comptabilisés directement dans le compte de résultat.

Evaluation ultérieure d'actifs financiers

Actifs financiers évalués au coût amorti

Les actifs financiers sont évalués au coût amorti lorsqu'ils répondent aux conditions suivantes (et qu'ils ne sont pas désignés comme étant évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat) :

- l'actif financier est détenu au sein d'un modèle économique dont l'objectif est de détenir des actifs financiers afin d'en percevoir les flux de trésorerie contractuels, et
- les conditions contractuelles de l'actif financier donnent lieu à des dates déterminées à des flux de trésorerie concernant exclusivement des remboursements et des paiements d'intérêts sur le montant du principal en cours.

Après la première évaluation, ils sont évalués au coût amorti suivant la méthode du taux effectif.

Lorsque l'effet de l'actualisation n'est pas significatif, l'actualisation n'est pas appliquée.

Les créances à long terme, les créances commerciales, les créances à court terme, la trésorerie et les équivalents de trésorerie du Groupe sont classés et évalués au coût amorti.

Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global

Le Groupe évalue les actifs financiers à leur juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global lorsque les conditions suivantes sont remplies :

- l'actif financier est détenu au sein d'un modèle économique dont l'objectif est atteint aussi bien par la perception de flux de trésorerie contractuels que par la vente d'actifs financiers, et
- les conditions contractuelles de l'actif financier donnent lieu à des dates déterminées à des flux de trésorerie concernant exclusivement des remboursements et des paiements d'intérêts sur le montant du principal en cours.

Un bénéfice ou une perte découlant du changement de la juste valeur de l'actif financier est repris dans les autres parties du résultat global et accumulé dans la réserve de réévaluation. Seuls les dividendes sont comptabilisés dans le compte de résultat. Les montants présentés dans les autres parties du résultat global ne peuvent pas être reclassés ultérieurement en résultat. Toutefois, l'entité peut reclasser le bénéfice ou la perte cumulative au sein de ses fonds propres.

Il n'y a pas d'actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global du Groupe.

Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat

Les actifs financiers détenus au sein d'un modèle économique autre que «visant à en percevoir les flux de trésorerie contractuels» ou «visant à en percevoir les flux de trésorerie contractuels ou de vendre des actifs financiers» sont classés comme évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat.

Lors d'une première comptabilisation, le Groupe peut faire le choix irrévocable de présenter dans les autres parties du résultat global les modifications ultérieures dans la juste valeur d'un investissement ou d'un instrument de capitaux propres qui relève du champ d'application d'IFRS 9 et qui n'est pas détenu à des fins commerciales, et qui n'est pas non la contrepartie éventuelle d'un acquéreur dans un regroupement d'entreprises soumis à IFRS 3.

Le Groupe a aussi la possibilité d'évaluer à la juste valeur par le biais du compte de résultat un actif financier qui est normalement évalué au coût amorti ou à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global, si cette approche permet d'éliminer ou de réduire une incohérence dans l'évaluation ou dans la comptabilisation (un «accounting mismatch»).

Un bénéfice ou une perte qui découle du changement de la juste valeur de l'actif financier est comptabilisé dans le compte de résultat.

Les actifs financiers (investissements en actions non cotées) qui sont classés dans la rubrique «Autres participations» sont considérés comme évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat. Ces investissements en actions ont été évalués au cours de la période comparative, sous IAS 39, au coût moins les réductions de valeurs exceptionnelles éventuelles, étant donné que la juste valeur ne pouvait pas être évaluée de manière fiable. Le management peut aussi constater sous IFRS 9 que le coût représente une évaluation correcte de la juste valeur pour ces investissements en actions non cotées des entreprises entièrement consolidées lorsqu'il n'y a pas suffisamment d'informations récentes permettant de mesurer la juste valeur ou lorsqu'il existe une large fourchette d'évaluations possibles de la juste valeur et que le coût représente la meilleure estimation de la juste valeur dans cette fourchette. Le Groupe doit toutefois recourir à toutes les informations relatives aux activités de la participation qui devient disponible après la date de la première comptabilisation. Si de tels facteurs pertinents existent et s'ils révèlent que le coût pourrait ne pas être représentatif de la juste valeur, le Groupe doit déterminer la juste valeur.

Actifs financiers disponibles à la vente sous IAS 39 (périodes comparatives)

Toutes les immobilisations financières disponibles à la vente sont comptabilisées la première fois à leur juste valeur, majorée des frais d'acquisition de ces investissements. Les variations de valeur sont comptabilisées dans les fonds propres en tant que réserve de réévaluation jusqu'à ce que l'actif financier soit vendu, ou jusqu'à ce qu'il y ait des indications qu'un actif financier est soumis à une réduction de valeur exceptionnelle. Les

investissements en actions classées comme «disponibles à la vente» dont il n'existe pas de cotation sur un marché actif et dont la juste valeur ne peut pas être déterminée de manière fiable par d'autres méthodes d'évaluation sont évalués à leur coût.

Réduction de valeur exceptionnelle des actifs financiers

Le Groupe détermine à chaque date de déclaration la valeur de la provision pour pertes (réduction de valeur exceptionnelle). Il comptabilise cette réduction de valeur exceptionnelle pour les pertes de crédit à prévoir pendant la durée sur tous les instruments financiers dont le risque de crédit a augmenté sensiblement – soit sur une base individuelle, soit sur une base collective – depuis la première comptabilisation, compte tenu de toutes les informations raisonnables et fondées, y compris prospectives. Concrètement, les actifs suivants sont repris dans l'évaluation de la réduction de valeur exceptionnelle du Groupe : créances commerciales ; créances (à taux fixe et à taux flottant) ; trésorerie et équivalents de trésorerie.

Pour les créances commerciales qui ne contiennent pas de composante de financement importante (soit la quasi-totalité des créances commerciales), IFRS 9 offre une méthode simplifiée pour la mesure de la compensation des pertes à un montant équivalent aux pertes de crédit attendues. Pour des informations plus détaillées à ce propos, voir ci-après, sous «Clients et autres créances».

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 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.

Pour les créances commerciales qui ne contiennent pas de composante de financement importante (soit la quasi-totalité des créances commerciales), la provision pour les pertes est évaluée à un montant équivalent aux pertes de crédit attendues au cours de la durée. Il s'agit des pertes de crédit attendues qui découlent de tous les défauts de paiement éventuels pendant la durée de vie attendue de ces créances commerciales, sur la base d'une matrice de prévisions qui tient compte des informations historiques sur les défauts de paiement, adaptée en vue d'une information prospective par client. Le Groupe considère qu'un actif financier est en défaut lorsque les créances sont en souffrance depuis plus de 120 jours ou font l'objet d'une procédure de recouvrement. Néanmoins, le Groupe considère également qu'un actif financier est en défaut lorsque des informations internes ou externes indiquent qu'il est improbable que le Groupe reçoive intégralement les montants contractuels dus avant la prise en compte d'une quelconque protection de crédit détenue par le Groupe.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les espèces et les dépôts à vue, les placements à court terme (moins de 3 mois) et des placements très liquides qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement.

Actifs destinés à la vente

Les actifs non courants et groupes d'actifs sont classés comme destinés à la vente si leur valeur comptable est recouvrée principalement par le biais d'une transaction de vente plutôt que par l'utilisation continue. Cette condition est considérée remplie uniquement lorsque l'actif (ou groupe d'actifs) est disponible pour

la vente immédiate en l'état sous réserve de conditions habituelles et coutumières pour la vente de tel actif (ou groupe d'actifs) et que cette vente est hautement probable. La direction doit s'engager à la vente, qui devrait être reconnue comme une vente réalisée endéans un an à partir de la date de la classification.

Lorsque le Groupe s'est engagé à un plan de vente impliquant la perte de contrôle d'une filiale, tous les actifs et passifs de cette filiale sont classés comme destinés à la vente lorsque les critères décrits ci-dessus sont remplis, indépendamment du fait que le Groupe conserve ou pas un intérêt minoritaire dans son ancienne filiale après la vente.

Lorsque le Groupe s'est engagé à un plan de vente impliquant la cession d'une participation, ou d'une partie d'une participation, dans une entreprise associée ou une coentreprise, la participation ou la partie de la participation qui est éliminée, est classée comme destinée à la vente lorsque les critères décrits ci-dessus sont remplis. À 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 IFRS 9 *Instruments financiers* à moins que la participation conservée continue d'être une entreprise associée ou une coentreprise, auquel cas le Groupe utilise la méthode de la mise en équivalence (voir la règle comptable ci-dessus relative aux participations dans des entreprises associées ou des coentreprises).

Les actifs non courants (et les groupes d'actifs) détenus en vue de la vente sont évalués au plus faible entre leur valeur comptable et la juste valeur diminuée des coûts de vente.

Actions propres

Les actions propres sont présentées en déduction des capitaux propres. Aucun profit ou perte n'est comptabilisé dans le résultat lors de la vente, de l'émission ou de l'annulation d'actions propres.

Provisions

Une provision est comptabilisée si le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, s'il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation et si le montant de l'obligation peut être estimé de façon fiable.

Lorsque le Groupe s'attend à être remboursé de tout ou une partie des dépenses nécessaires au règlement d'une provision, l'actif qui en résulte est comptabilisé au moment où il a la quasi-certitude de recevoir le remboursement.

Restructuration

Une provision pour restructuration est constituée si le Groupe approuve un plan détaillé et formalisé de restructuration et si, soit il a commencé à exécuter le plan, soit il a annoncé les principales caractéristiques du plan aux personnes concernées.

Avantages du personnel

Obligations en termes de pensions

Il existe dans le Groupe un ensemble de « régimes à cotisations définies ». En Belgique, la législation requiert que l'employeur garantisse un taux de rendement minimum pour les régimes à cotisations définies. Du fait de ces rendements minimums garantis, tous les régimes à cotisations définies belges sont considérés dans le cadre d'IFRS comme des « régimes de pension à prestations définies ». Ces régimes financés par les assurances de groupe ont été traités dans le passé (avant 2015) comme des « régimes à cotisations définies ». La nouvelle législation, entrée en vigueur en décembre 2015, entraîne la qualification obligatoire en tant que « régimes de pension à prestations définies ». La valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies est calculée selon la méthode « projected unit credit », avec calcul actuariel qui se fait à la fin de chaque année.

Pour les « régimes de pension à prestations définies », les provisions sont constituées en calculant la valeur actuelle actuarielle des interventions futures aux travailleurs concernés. Les frais de pension à prestations définies sont répartis en 2 catégories :

- les frais de pension, bénéfices et pertes sur réductions et liquidations imputés à l'année de service et à des années antérieures ;
- les charges ou revenus d'intérêts nets.

Les charges des temps de service passés, les charges d'intérêts nets, la réévaluation d'autres rémunérations du personnel à long terme, les frais administratifs et l'impôt pour l'année sont repris sous les rémunérations du personnel dans le compte de résultats consolidé. La réévaluation de l'obligation nette des prestations définies est reprise dans l'état du résultat global comme partie des autres éléments du résultat global.

Le Groupe prévoit également une provision pour pension de retraite anticipée. Le montant de cette provision correspond à la valeur actuelle des avantages futurs promis aux employés concernés.

Transactions dont le paiement est fondé sur des actions

Plusieurs plans de droits de souscription et d'options sur actions permettent aux membres de la direction et du cadre d'acquies des actions de la société. La norme IFRS 2 est appliquée sur toutes les transactions dont le paiement est fondé sur des actions, attribuées après le 7 novembre 2002 et non encore devenues inconditionnelles au 1^{er} janvier 2005. Le prix d'exercice d'une option est déterminé sur la base du cours de clôture moyen de l'action au cours des trente jours précédant la date de l'offre des options ou le dernier cours de clôture précédant la date de l'offre. La juste valeur de l'option est calculée sur la base de la formule Black & Scholes. Lorsque les options sont exercées, les fonds propres sont majorés du montant reçu.

Autres avantages du personnel non courants

Les autres avantages du personnel non courants comprennent essentiellement des avantages tarifaires futurs des abonnements, ainsi que des primes de jubilé. Le montant de cette provision correspond à la valeur actuelle des avantages futurs.

Dettes financières

Les dettes financières, à l'exception des produits dérivés, sont reprises initialement à la juste valeur des sommes reçues, après déduction des frais de transaction. Au cours des exercices ultérieurs, elles sont évaluées au coût amorti à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif. Si des dettes financières sont couvertes par des produits dérivés qui servent comme couverture de la juste valeur, elles sont évaluées à leur juste valeur.

Dettes commerciales

Les dettes commerciales à court terme sont comptabilisées à leur coût.

Impôts

La charge (le produit) d'impôt sur le résultat de l'exercice est le montant total compris dans le compte de résultats au titre d'impôts courants et d'impôts différés. Les impôts sont comptabilisés en produit ou en charge et inclus dans le résultat net de l'exercice sauf dans la mesure où les impôts sont générés par une transaction ou un événement qui est comptabilisé directement en capitaux propres. Dans ce cas, les impôts sont également comptabilisés directement dans les capitaux propres.

Les impôts courants de l'exercice et des exercices précédents sont comptabilisés en tant que passif dans la mesure où ils ne sont pas payés. Si le montant déjà payé au titre de l'exercice et des exercices précédents excède le montant dû pour ces exercices, l'excédent est comptabilisé en tant qu'actif. Les calculs de l'impôt courant de l'exercice et des exercices précédents sont effectués en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Les impôts différés sont comptabilisés en appliquant l'approche bilan de la méthode du report variable (liability method) à toutes les différences temporelles entre la base fiscale et la valeur comptable utilisée pour les besoins de l'information financière et ceci aussi bien pour les actifs que pour les passifs. Les calculs sont effectués en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

En application de cette méthode, le Groupe est tenu notamment de comptabiliser des impôts différés en cas de regroupement d'entreprises suite à la différence entre la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels acquis et leur base fiscale par le fait du regroupement.

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

Le Groupe applique le modèle en cinq étapes pour la justification des recettes qui découlent des contrats conclus avec les clients. Les produits sont comptabilisés pour le montant de la rétribution auquel le Groupe s'attend à avoir droit en échange du transfert des biens ou services à un client.

Les principales activités dont Roularta Media Group tire ses recettes sont décrites ci-dessous par segment. Le Groupe comprend deux segments opérationnels : « Media Brands » et « Printing Services ».

Au sein du segment « Media Brands » (les marques exploitées par RMG et ses participations), les recettes sont générées en premier lieu par des magazines, la presse gratuite, les journaux, la télévision, les événements et les services en ligne. La durée typique des contrats conclus avec des clients est donc de 12 mois au plus.

Les produits comprennent essentiellement des revenus d'abonnement, des revenus des ventes au numéro, des revenus publicitaires et des revenus générés par les extensions de ligne des marques.

La reconnaissance des recettes coïncide en général au transfert des biens livrés. En ce qui concerne les abonnements, un montant est perçu soit en début de période, soit périodiquement, pour la période au cours de laquelle les magazines sont livrés. Le chiffre d'affaires des magazines est étalé dans le temps et est attribué à la période correcte, soit à la date de parution des numéros. Lors de la perception d'acomptes pour un abonnement, par exemple, un « passif de contrat » est reconnu jusqu'à la fin de l'abonnement. Les recettes des ventes au numéro sont reprises suivant la date de parution du numéro. La reconnaissance du chiffre d'affaires publicitaires se fait lors de la parution de l'annonce.

Par ailleurs, il y a le segment « Printing Services », qui comprend les activités de prépresse et d'imprimerie pour les marques internes et les clients externes. Les activités de prépresse concernent la composition des magazines avant qu'ils sortent de presse.

La reconnaissance du chiffre d'affaires lié aux activités de prépresse ou d'imprimerie coïncide avec la fourniture du service/des marchandises, soit avec la fourniture du service prépresse terminé ou la livraison de l'imprimé.

Les recettes des contrats d'échange concernent des transactions entre deux parties, où des services et biens non équivalents sont vendus réciproquement. Ces transactions sont évaluées sur la base du prix du marché en vigueur, compte tenu des réductions applicables qui s'appliquent également à des transactions similaires non concernées par l'échange.

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.

Au 30 juin 2018, chaque unité génératrice de trésorerie représentait un groupe identifiable d'actifs de même profil de risque, générant un afflux de trésorerie et indépendant dans une grande mesure de l'afflux de trésorerie des autres groupes d'actifs. Les unités génératrices de trésorerie identifiées sont les suivantes : News Belgique (Le Vif/L'Express, Knack, Krant van West-Vlaanderen...), Lifestyle Belgique (Nest, Plus Belgique, Bodytalk...), Business Belgique (Canal Z/Kanaal Z, Trends-Tendances, Trends, Trends Top...), Free Press Belgique (Deze Week, De Zondag, Steps...), Free Press autres pays (Zeeuwsch-Vlaams Advertentieblad), Entertainment Belgique.

A partir du 30 juin 2018 (voir Annexe 15), chaque marque est considérée comme une unité génératrice de trésorerie distincte. Au 31/12/2018, les marques suivantes présentes encore une valeur : Femmes d'Aujourd'hui/Libelle, GAEL/Feeling, Flair, La Maison Victor, Shedeals, Zappy parents, Communiekraant, Le Vif/L'Express, les titres fiscaux et juridiques, les Editions Top, STERCK. et Landleven. Par ailleurs, il y a une série de marques qui n'ont pas de valeur, soit par création propre, soit par réduction de valeur exceptionnelle. Il s'agit notamment de : Le Vif Weekend, Focus Vif, Knack, Knack Weekend, Knack Focus, Sport/Foot Magazine, Sport/Voetbal-magazine, Trends-Tendances, Trends, Trends Style, Nest, Télépro, Plus Magazine, Deze Week, De Zondag, Steps, Krant van West-Vlaanderen, De Weekbode, De Zeewacht, Media Club, Vlan.be, Canal Z/Kanaal Z...

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 tréso-

rière basée sur un business plan de cinq ans. Les flux de trésorerie futurs sont escomptés sur la base d'un coût moyen pondéré du capital. Pour émettre des pronostics quant aux flux de trésorerie après le dernier exercice budgétaire, ils font l'objet d'une extrapolation compte tenu d'un taux de croissance.

La détermination du coût moyen pondéré du capital et du taux de croissance tient compte du taux d'intérêt et du profil de risque de Roularta Media Group dans son ensemble. Les présomptions sont appliquées sur toutes les unités génératrices de trésorerie du Groupe.

La détermination de la juste valeur hors frais de vente est basée soit sur une méthode empirique où un multiple de transactions, engendré d'une part par des transactions comparables dans le secteur des médias et, de l'autre, par des données basées sur l'expérience, a été appliqué sur le critère chiffre d'affaires, soit sur une valeur de marché basée sur des transactions similaires dans le marché.

Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés afin de limiter les risques liés aux fluctuations des monnaies étrangères et des taux d'intérêt.

Les instruments financiers dérivés sont comptabilisés initialement à la juste valeur. Consécutif à la comptabilisation initiale, les instruments financiers dérivés sont réévalués à leur juste valeur à la date de clôture.

La comptabilité de couverture est appliquée à toutes les couvertures qui remplissent les conditions requises de comptabilité de couverture quand la documentation de couverture exigée existe et quand la relation de couverture est considérée comme effective.

Couverture de la juste valeur

Lorsqu'un instrument financier dérivé couvre les variations en termes de la juste valeur d'un actif ou passif comptabilisé ou d'un engagement ferme, il est classé comme couverture de la juste valeur. Ces instruments financiers sont évalués à leur juste valeur et classés dans la rubrique « Produits dérivés financiers ». Tout bénéfice ou toute 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.

Les plus importantes concernant les estimations :

Modification de la durée d'utilité des marques :

Au 30 juin 2018, la plupart des marques individuelles affichaient une durée d'utilité illimitée (valeur comptable 31/12/2017 : 70.339 K€). Compte tenu de l'évolution attendue du marché, RMG a constaté au 30 juin 2018 que le maintien de la durée d'utilité illimitée pour les marques individuelles n'est plus tenable. En effet, cette approche ne serait pas un reflet correct de la durée d'utilité attendue de ces marques. A la fin du premier semestre 2018, le conseil d'administration et le management de Roularta Media Group ont dès lors décidé que suite au bilan

des marques et compte tenu de la pression que subit le secteur médiatique, une modification de l'estimation de la durée d'utilité de toutes les marques de RMG était nécessaire. Par conséquent, la durée d'utilité de toutes les marques à durée d'utilité indéterminée a été convertie en une durée d'utilité déterminée ; des amortissements doivent dès lors être comptabilisés par marque.

La répartition de la durée d'utilité ci-dessous reproduit un raisonnement et une ligne directrice mais le management a effectué une évaluation individuelle pour chaque détermination de durée d'utilité. La durée d'utilité est évaluée par le management sur la base des connaissances et réalités en cours dans le secteur médiatique. Quatre groupes sont distingués pour la détermination initiale de la durée d'utilité.

- Une durée d'utilité économique de 40 ans est attribuée aux «super» marques qui possèdent déjà une notoriété très prononcée, qui enregistrent encore une croissance de leur chiffre d'affaires et/ou EBITDA et qui affichent une valeur comptable inférieure à 10 fois l'EBITDA. Ces marques sont aussi reconnues en dehors du secteur médiatique (aux côtés d'autres grandes marques).
- Une durée d'utilité économique de 20 ans est attribuée aux marques qui possèdent déjà une notoriété ou qui peuvent encore améliorer leur chiffre d'affaires et/ou EBITDA, et qui affichent une valeur comptable inférieure à 10 fois l'EBITDA. Ces marques sont aussi reconnues en dehors du secteur (aux côtés d'autres grandes marques).
- Une durée d'utilité économique de 10 ans est attribuée aux marques matures dont le chiffre d'affaires/EBITDA est stable ou en légère baisse sur les cinq dernières années, mais dont la valeur comptable est supérieure à 1 M€. Il s'agit de marques qui possèdent une notoriété ou dont les valeurs sont reconnues dans le secteur dans lequel elles opèrent.
- Une durée d'utilité économique de 5 ans est attribuée aux marques jeunes (âgées de quelques années) ou petites, qui ont encore beaucoup à prouver mais qui affichent un potentiel et dont la valeur comptable est limitée (< 1 M€). Leur durée d'utilité est limitée mais ces marques peuvent être développées au cours des prochaines années.

La modification de la durée d'utilité a pour conséquence qu'après la comptabilisation des réductions de valeur exceptionnelles sur ces marques, 1.825 K€ d'amortissements ont été comptabilisés au second

semestre 2018 pour Roularta Media Group SA et ses filiales, et 2,1 M€ pour les coentreprises (100 %). Les amortissements attendus sur ces marques en 2019 s'élèvent à 3,6 M€ pour Roularta Media Group SA et ses filiales (100 %) et 4,3 M€ pour les coentreprises (100 %), avec un impact sur l'EBITDA consolidé de Roularta Media Group de 2,1 M€ (50 %). L'évaluation et l'estimation de la durée d'utilité des marques requièrent des estimations significatives de la part du management, notamment aux niveaux suivants :

- Le classement d'une marque parmi les «super» marques, marques «en croissance», marques «matures» ou marques «jeunes» et «petites» ;
- L'évolution attendue du secteur ;
- Les performances attendues d'une marque au sein de ce marché.

Si la durée d'utilité restante de «L'Echo / De Tijd» était ramenée en tant que «super» marque de 39,2 ans à respectivement 20 ou 10 ans, la charge d'amortissement annuelle complémentaire s'élèverait à respectivement 2,0 M€ ou 6,0 M€. La part dans le bénéfice de la coentreprise Mediafin baisserait alors de respectivement 1,0 M€ ou 3,0 M€.

Si la durée d'utilité restante des relations clients au sein de Mediafin était ramenée de 19,2 à 10 ans, la charge d'amortissement annuelle complémentaire s'élèverait à 1,4 M€. Si la durée d'utilité restante était ramenée à 5 ans, la charge d'amortissement annuelle complémentaire s'élèverait à 4,2 M€. La part dans le bénéfice de la coentreprise Mediafin baisserait alors de respectivement 0,7 M€ ou 2,1 M€.

Si la durée d'utilité restante de la marque «Femmes d'Aujourd'hui/Libelle », qui représente environ 50 % de la valeur comptable totale des marques au 31 décembre 2018, était ramenée de 19,5 à 10 ans, l'impact serait une charge d'amortissement annuelle complémentaire de 1,3 M€. Si la durée d'utilité restante était ramenée à 5 ans, la charge d'amortissement annuelle complémentaire s'élèverait à 3,8 M€.

Si la durée d'utilité restante de la marque «STERCK. » était ramenée de 18,5 à 10 ans, l'impact serait une charge d'amortissement annuelle complémentaire de 0,2 M€. Si la durée d'utilité restante était ramenée à 5 ans, la charge d'amortissement annuelle complémentaire s'élèverait à 0,6 M€.

Si la durée d'utilité restante de la marque «Landleven» était ramenée de 18,8 à 10 ans, l'impact serait une charge d'amortissement annuelle complémentaire de 0,4 M€. Si la durée d'utilité restante

était ramenée à 5 ans, la charge d'amortissement annuelle complémentaire s'élèverait à 1,2 M€.

Les analyses ci-dessus ont été effectuées pour toutes les marques qui affichaient en fin d'année une valeur comptable nette de plus de 4 M€.

Par ailleurs, nous souhaitons souligner que jusqu'à fin 2017 également, la durée d'utilité, et en particulier celle des titres médias à durée d'utilité indéterminée, était une importante source d'incertitude relative aux estimations. Cependant, en raison de la vision antérieure et de l'approche de portefeuille où différentes marques étaient regroupées dans une unité génératrice de trésorerie, la durée de vie utile n'était pas suffisamment reconnue comme une source importante d'incertitude relative aux estimations et n'était donc pas indiquée en tant que telle.

Réductions de valeur exceptionnelles sur actifs non financiers

Le test visant à déterminer s'il y a des réductions de valeur exceptionnelles sur immobilisations corporelles et goodwill requiert de formuler des estimations significatives concernant notamment les paramètres suivants : le taux d'actualisation, le taux de croissance des revenus publicitaires, le taux de croissance du nombre d'abonnés, des ventes au numéro et des prix des abonnements, l'évolution des coûts d'impression et du papier, et les coûts indirects. Lors de la mise en œuvre du test de dépréciation, le management recourt à l'historique de ces paramètres et à la prévision sur la façon dont

ces paramètres évolueront au cours de la période de 2019 à 2023 compris, suivant les informations connues au moment du test. Par ailleurs, le management formule une estimation du taux de croissance après 2023.

Une modification éventuelle d'un ou de plusieurs paramètres peut entraîner une modification significative de la valeur réalisable. Nous renvoyons à l'Annexe 15 où le résultat des tests effectués sur les réductions de valeur exceptionnelles et les détails et sensibilités y afférents sont expliqués.

Les créances fiscales différées

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 assure le suivi de l'encours des créances commerciales en tenant compte du retard de recouvrement (aging), de l'historique des paiements 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

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.

En 2018, les segments ont été redéfinis suite à la vente de Medialaan. Du fait de cette vente, le segment Médias Audiovisuels était en effet devenu trop petit par rapport au segment Médias Imprimés. Aussi, à partir de 2018, le reporting financier de Roularta Media Group repose sur deux nouveaux segments : «Media Brands» et «Printing Services». Le segment «Media Brands» représente toutes les marques exploitées par RMG et ses participations. Il comprend toutes les ventes de publicités, d'abonnements, les ventes au numéro et extensions de ligne des marques. Le segment «Printing Services» regroupe quant à lui les activités de prépresse et d'imprimerie pour les marques internes et les clients tiers. Les activités de prépresse concernent la composition des magazines avant qu'ils sortent de presse.

Par ailleurs, contrairement aux années précédentes, seuls les chiffres consolidés sont publiés. La version combinée, où les coentreprises sont présentées via la méthode de l'intégration proportionnelle, appartient donc au passé. Désormais, le résultat des coentreprises n'est plus indiqué que sous «Part dans le résultat des sociétés associées et coentreprises» (comptes de résultat) et sous «Participations valorisées selon la méthode de la mise en équivalence» (bilan). Par ailleurs, dans le reporting par segment, tout est publié désormais jusqu'au niveau de la marge brute. En effet, les deux nouveaux segments sont étroitement liés, et les services de support sont amplement partagés. Un changement d'allocation de ces coûts engendre une fluctuation importante au niveau de l'EBITDA, ce dont il ne pourrait pas être fait rapport de manière cohérente.

Les règles d'évaluation des secteurs opérationnels sont les mêmes que les règles d'évaluation du Groupe repris en Annexe 1.

Les prix des transferts entre secteurs sont déterminés sur la base du principe «at arm's length».

L'actif total et le passif total par segment ne sont pas revus à l'interne par le management et ne sont dès lors pas détaillés, conformément à IFRS 8.23. La scission de certains postes du bilan, à savoir les créances commerciales, les immobilisations corporelles et incorporelles et les stocks, demeure toutefois indiquée. Par ailleurs, conformément à IFRS 8.32, le chiffre d'affaires des clients externes était ventilé auparavant par type de chiffre d'affaires. Toutefois, l'information nécessaire à cette approche ne peut plus être fournie pour les nouveaux segments.

2018	en milliers d'euros	Media Brands	Printing Services	Eliminations entre secteurs	Total consolidé
Chiffre d'affaires sectoriel		241.570	78.180	-42.742	277.008
Ventes à des clients externes		239.999	37.008		277.008
Ventes provenant de transactions avec d'autres secteurs		1.571	41.172	-42.742	
Marge brute (*)		179.269	40.286	-2.870	216.685
Résultat non alloué (**)					-287.307
Résultat opérationnel après charges financières nettes					-70.622
Actifs					
Immobilisations incorporelles		57.790	6		57.796
Immobilisations corporelles		23.107	30.971		54.078
Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence		63.686			63.686
Stocks		273	6.075		6.348
Clients et autres créances, courants					
- Clients, bruts		55.028	7.720		62.748
- Clients et autres créances non alloués					3.008
Actifs non courants non alloués					8.548
Actifs courants non alloués					98.896
Total de l'actif					355.108
2017	en milliers d'euros	Media Brands	Printing Services	Eliminations entre secteurs	Total consolidé
Chiffre d'affaires sectoriel		221.436	78.343	-43.011	256.768
Ventes à des clients externes		219.831	36.937		256.768
Ventes provenant de transactions avec d'autres secteurs		1.605	41.406	-43.011	
Marge brute (*)		157.778	42.246	-2.741	197.283
Résultat non alloué (**)					-195.356
Résultat opérationnel après charges financières nettes					1.927
Actifs					
Immobilisations incorporelles		91.265	15		91.280
Immobilisations corporelles		25.014	30.413		55.427
Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence		10.285			10.285
Stocks		391	5.157		5.548
Clients et autres créances, courants					
- Clients, bruts		49.555	3.513		53.068
- Clients et autres créances non alloués					16.847
Actifs non courants non alloués					9.267
Actifs courants non alloués					46.383
Actifs non alloués classés comme détenus en vue de la vente					129.003
Total de l'actif					417.108

(*) La marge brute est le chiffre d'affaires plus la production immobilisée moins les approvisionnements et marchandises.

(**) Services et biens divers, frais de personnel, autres produits et charges d'exploitation, quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises, dépréciations, amortissements et provisions, produits financiers et charges financières.

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 Pays-Bas. 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 (basée sur le siège de la filiale).

2018 - activités poursuivies	en milliers d'euros	Belgique	Pays-Bas	Total consolidé
Chiffre d'affaires sectoriel		269.007	8.001	277.008
Actifs non courants (*)		103.854	8.020	111.874
2017 - activités poursuivies	en milliers d'euros	Belgique	Pays-Bas	Total consolidé
Chiffre d'affaires sectoriel		254.492	2.276	256.768
Actifs non courants (*)		138.051	8.655	146.706

(*) 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

I. Décomposition du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe ventilé par les différents types de chiffres d'affaires comprend :

Chiffre d'affaires	en milliers d'euros	2018	2017	Evolution
Publicité		129.176	134.681	-5.505
Abonnements et ventes au numéro		83.924	59.438	24.486
Imprimés pour des tiers		40.909	40.856	53
Extensions de ligne & autres services et biens		22.999	21.793	1.206
Chiffre d'affaires total		277.008	256.768	20.240

Les activités d'imprimerie pour compte de tiers dépassent le chiffre d'affaires du segment Printing Services puisque des imprimés commerciaux sont également vendus par Media Brands.

Le chiffre d'affaires du Groupe ventilé entre les différentes catégories d'activités d'exploitation se compose de :

Chiffre d'affaires	en milliers d'euros	2018	2017	Evolution
Local Media Marques		74.862	83.108	-8.246
Magazines Marques		143.026	112.642	30.384
Imprimés pour des tiers et vente de papier		40.934	41.494	-560
Journaux Marques		12.391	13.096	-705
Audiovisuel Marques		5.795	6.428	-633
Chiffre d'affaires total		277.008	256.768	20.240

Le produit d'opérations d'échange s'élève à 17.508 K€ (2017 : 13.465 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	2018	2017	Evolution
Publicité		119.240	133.560	-14.320
Abonnements et ventes au numéro		58.225	59.240	-1.015
Imprimés pour des tiers		40.907	40.830	77
Extensions de ligne & autres services et biens		19.642	21.753	-2.111
Chiffre d'affaires corrigé		238.014	255.383	-17.369
Modifications du Groupe		38.994	1.385	37.609
Chiffre d'affaires consolidé		277.008	256.768	20.240

Le chiffre d'affaires consolidé de 2018 présente une hausse de 7,9%, de 256,8 à 277,0 M€. Les reprises effectuées en 2018 (Women Brands, inclus dans le chiffre d'affaires consolidé à partir de juillet 2018) et 2017 (Landleven, à partir d'octobre 2017 et STERCK, à partir de juillet 2017) représentent une contribution positive au chiffre d'affaires de 39 M€. Le chiffre d'affaires de 2017 a été ajusté avec le chiffre d'affaires du second semestre des titres de la société Zeeuws Vlaams Mediabedrijf et des titres «Ik ga Bouwen & Renoveren / Je vais Construire & Réoverer», vu la vente de ces activités vers le 30 juin 2018. Face à la baisse des revenus publicitaires chez Local Media (-14,0%) et les journaux (-9,5%), on observe une performance positive des revenus publicitaires pour Internet (+6,0%) et les magazines (+9,8%). Cette hausse de 9,8% des revenus publicitaires des magazines se compose d'une hausse de 18,6% pour les Women Brands et d'une baisse de 8,8% des marques News. Par ailleurs, les Women Brands et Landleven exercent un effet positif sur le marché des lecteurs: les revenus des ventes au numéro et des abonnements augmentent de 41,2%.

II. Effet IFRS 15

IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec les clients* s'applique à partir de l'exercice 2018. L'application d'IFRS 15 n'a pas eu d'impact matériel sur la position financière ou sur les résultats du Groupe, seules les annexes explicatives sont plus étendues. Cet aspect est détaillé ci-dessous.

Les règles d'évaluation du Groupe concernant le chiffre d'affaires figurent à l'Annexe 1. La scission du chiffre d'affaires figure ci-dessus au point 3.1.

Les actifs contractuels découlant de la norme IFRS 15 (voir ci-dessous) sont inclus dans le bilan consolidé en tant que « clients et autres créances ».

Les soldes découlant des contrats conclus avec les clients concernent :

	Annexe	2018	2017	Evolution
Créances				
Clients, bruts	19	62.748	53.068	9.680
Réduction de valeur sur créances douteuses, courant (-)	19	-3.554	-4.628	1.074
Actifs sur contrat				
Montants à facturer	19	3.518	3.090	428
Produits acquis		0	342	-342
Passifs sur contrat				
Acomptes reçus	29	25.138	18.709	6.429
Notes de crédit à établir	29	2.691	2.228	463
Soldes créditeurs clients	29	932	1.223	-291
Produits à reporter	29	6.545	6.129	416
Obligations en matière de retours, remboursements et autres obligations comparables				
Notes de crédit à établir : provisions pour invendus	29	4.384	2.622	1.762

Roularta Media Groupe n'a pas de coûts de contrats, c.-à-d. de coûts liés en particulier à un client/contrat spécifique.

Obligations en matière de retours, remboursements et autres obligations comparables :

En ce qui concerne la vente via distribution presse vers la date de clôture du bilan : une provision pour invendus est comptabilisée sous notes de crédit à établir. Elle est basée sur des données relatives aux retours historiques.

Les actifs sur contrat concernent principalement des obligations de prestations qui sont accomplies mais qui n'ont pas encore été facturées. Lors de leur facturation, ces actifs sur contrat sont transférés sur les créances et deviennent donc inconditionnels.

Les passifs sur contrat concernent principalement les acomptes reçus de clients relativement à des abonnements et dont le produit est reconnu au moment de l'accomplissement de la prestation.

Les actifs et passifs sur contrat concernent des contrats clients qui sont en général réglés dans les douze mois suivant le début du contrat. Les informations concernant les créances commerciales sont détaillées à l'Annexe 19 *Clients et autres créances*.

Les clients augmentent avec la hausse des ventes au numéro. Les passifs sur contrat, qui se composent essentiellement des acomptes reçus, affichent une réelle hausse sous l'impulsion de la hausse du chiffre d'affaires des abonnements.

ANNEXE 4 - SERVICES ET BIENS DIVERS - DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

Les services et biens divers du Groupe comprennent :

en milliers d'euros	2018	2017
Charges de transport et de distribution	-18.771	-17.618
Charges de marketing et de promotion	-24.230	-22.167
Commissions	-6.093	-4.920
Honoraires	-33.644	-27.405
Location (leasing opérationnel) et charges locatives	-10.480	-11.390
Energie	-2.078	-2.100
Sous-traitants et livraisons diverses	-10.832	-11.382
Rémunération administrateurs	-429	-429
Intérimaires	-3.269	-2.590
Frais de déplacement et d'accueil	-1.473	-1.041
Assurances	-473	-421
Autres services et biens divers	-504	-593
Total services et biens divers	-112.276	-102.056

Les commissions concernent des commissions (commissions de publicité, commissions de ventes au numéro et commissions abonnements) facturées 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 augmenté de 10.220 K€, soit 10,0 %, par rapport à l'an dernier. La plus grande hausse au sein des services et biens divers est celle des honoraires. Cette hausse provient essentiellement des Women Brands ; ces magazines qui font partie du Groupe depuis le 30 juin 2018 occasionnent une hausse des honoraires rédaction et photos de 4,8 M€. Par ailleurs, les nouvelles acquisitions de 2017, STERCK et Landleven, qui comptent en 2018 pour un exercice complet au sein du groupe, contribuent à l'augmentation des honoraires à concurrence de 1,1 M€.

La hausse des frais de transport et de distribution, de marketing et de promotion et les commissions s'explique aussi, en grande partie, par les nouveaux titres Women Brands.

ANNEXE 5 - FRAIS DE PERSONNEL - DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

en milliers d'euros	2018	2017
Salaires et appointements	-65.597	-64.181
Cotisations de sécurité sociale	-21.826	-21.556
Transactions dont le paiement est fondé sur des actions	-102	-125
Charges au titre d'avantages postérieurs à l'emploi	-3.203	-3.084
Autres frais de personnel	-3.794	-3.806
Total frais de personnel	-94.522	-92.752

En 2018, les charges au titre d'avantages postérieurs à l'emploi comprennent des charges relatives aux régimes à cotisations définies de 3.102 K€ (2017 : 2.898 K€).

Ceci concerne principalement les régimes belges financés par des assurances-groupe qui sont considérés à partir de 2015 sous IFRS comme des régimes à prestations définies, voir Annexe 27.

Emploi en équivalents temps plein	2018	2017
Nombre moyen de travailleurs	1.292	1.312
Nombre de travailleurs à la fin de l'exercice	1.287	1.276

ANNEXE 6 - DÉPRÉCIATIONS SUR STOCKS ET SUR CRÉANCES - DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

	en milliers d'euros	2018	2017
Dépréciation sur stocks		-470	-384
Reprise de dépréciation sur stocks		384	321
Dépréciation sur créances commerciales		-3.580	-4.550
Reprise de dépréciation sur créances commerciales		4.554	4.121
Total dépréciations sur stocks et sur créances		888	-492

Sur la base de l'évaluation en fin d'exercice, la dépréciation sur stocks Roularta Books et sur créances commerciales de la fin de l'exercice antérieur est reprise, et une nouvelle dépréciation est comptabilisée.

En 2018, il y avait une augmentation nette de dépréciations sur stocks de 86 k€ (2017 : 63 K€) et une reprise nette de dépréciations sur créances commerciales de 974 K€ (2017 : une augmentation nette de 429 K€).

La reprise nette de la réduction de valeur en 2018 provient essentiellement de la reprise d'une réduction de valeur pour un client en faillite de 1 M€, passée définitivement en perte en 2018 (voir Annexe 7).

ANNEXE 7 - AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION - DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

	en milliers d'euros	2018	2017
Subsides d'exploitation		2.195	2.016
Plus-values sur réalisation d'immobilisations (in)corporelles		829	157
Plus-values sur réalisation (partielle) de filiales et coentreprises		364	116
Ecart de conversion		1	24
Escomptes de paiement et produits financiers divers		849	833
Règlements divers		379	415
Dividendes		3	3
Plus-values sur réalisation d'autres créances		0	210
Autres produits d'exploitation		204	179
Total autres produits d'exploitation		4.824	3.953
Impôts autres que les impôts sur le résultat		-2.875	-2.440
Moins-values sur réalisation d'immobilisations (in)corporelles		-57	-16
Pertes sur clients		-1.526	-167
(Reprise de) dépréciation / (dépréciation) des autres créances (courantes)		8	-284
Ecart de conversion		-4	-4
Différences de paiement, frais bancaires		-359	-498
Autres charges d'exploitation		-1.731	-2.013
Total autres charges d'exploitation		-6.544	-5.422

Les autres produits d'exploitation comprennent principalement les subventions d'exploitation reçues par Roularta Media Group. La plus-value sur la réalisation d'immobilisations (in)corporelles en 2018 contient notamment la vente de Je vais Construire & Renover/Ik ga Bouwen & Renoveren.

La hausse des autres charges d'exploitation provient essentiellement de la perte prise sur les créances commerciales. Il y a un impact exceptionnel de 1,0 M€ pour une faillite de 2011, provisionnée il y a de nombreuses années et à présent annulée au sein des réductions de valeur sur créances (voir Annexe 6). L'effet de cette faillite est donc neutre en termes de pertes et profits.

ANNEXE 8 - RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES ET AUTRES RÉSULTATS UNIQUES - DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

en milliers d'euros	2018	2017
Réductions de valeur exceptionnelles Roularta Media Group	-63.204	-3.085
Réductions de valeur exceptionnelles Joint Ventures	-5.971	0
Impôts différés exceptionnels Joint Ventures	1.278	0
Total des résultats uniques	-67.897	-3.085

En juin 2018, les unités génératrices de trésorerie de Roularta ont été redéfinies (voir Annexe 15). Cette modification a pour conséquence que des réductions de valeur exceptionnelles complémentaires à concurrence de 69,2 M€ ont été comptabilisées sur la valeur comptable nette de 198 M€ au 30/06/2018 (dont 80,5 M€ figurant au bilan des coentreprises). De ce montant, 63,2 M€ provient de Roularta Media Group SA et ses filiales (sous EBITDA) et 6,0 M€ des coentreprises. Compte tenu de la reprise des impôts différés liés aux différences temporaires dues à ces réductions de valeur exceptionnelles, l'impact sur l'EBITDA est de 4,7 M€.

En 2017, une réduction de valeur de 2,1 M€ a été appliquée sur le titre «Free Press autres pays». En outre, «Entreprendre/Ondernemen» a également été réduit de 0,6 M€ et les titres «Nouvelles Graphiques/Grafisch Nieuws» et «Technique et Management/Technisch Management», ainsi que «Bodytalk» et «Roularta.com» ont également subi une réduction de valeur pour un total de 0,4 M€.

ANNEXE 9 - CHARGES FINANCIÈRES NETTES - DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

en milliers d'euros	2018	2017
Produits d'intérêt	268	883
Produits financiers	268	883
Charges d'intérêt	-5.343	-5.741
Charges financières	-5.343	-5.741
Total charges financières nettes	-5.075	-4.858

La baisse des produits d'intérêts s'explique en grande partie par le remboursement de la créance d'Altice. La dernière tranche de 15 M€ a été remboursée en avril 2018.

Les charges d'intérêts ont baissé suite à la diminution des dettes bancaires en cours. En 2018, on enregistre cependant une indemnité exceptionnelle lors de l'annulation des lignes de crédit.

ANNEXE 10 - IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT - DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

I. Impôts sur le résultat - courants et différés

	en milliers d'euros	2018	2017
A. Impôts courants			
Impôts sur le résultat de l'exercice		-638	-234
Total impôts courants		-638	-234
B. Impôts différés			
Afférents à la naissance et à l'extourne des différences temporelles		16.649	5.485
Afférents à la modification de taux d'impôt		-2.503	-4.719
Afférents à la reprise de l'irrécouvrabilité (+) ou l'irrécouvrabilité (-) d'actifs d'impôts différés		-15.047	-15.109
Total impôts différés		-901	-14.343
Total impôts courants et différés		-1.539	-14.577

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

	en milliers d'euros	2018	2017
Résultat avant impôts		-70.622	-16.893
Quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises		-1.831	921
Résultat avant impôts, quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises non incluse		-68.791	-17.814
Taux d'impôt réglementaire		29,58 %	33,99 %
Impôts sur base du taux d'impôt réglementaire		20.348	6.055
Ajustements aux impôts exigibles des exercices antérieurs (+/-)		1	84
Effet fiscal des charges non déductibles (-)		-834	-1.044
Effet fiscal des produits non imposables (+)			156
Effet fiscal de déduction pour investissement et des intérêts notionnels		-221	
Effet fiscal de non comptabiliser des actifs d'impôts différés sur pertes fiscales de l'exercice (-)		-790	-3.782
Effet fiscal de l'usage et de la reprise d'actifs d'impôts différés comptabilisés précédemment		-17.079	-10.591
Effet fiscal de la comptabilisation des impôts différés sur pertes fiscales non comptabilisées précédemment		401	0
Effet fiscal des changements de taux d'impôt		-2.503	-4.719
Effet fiscal du taux d'impôt dans d'autres territoires		27	-186
Autre augmentation / diminution (+/-)		-887	-550
Impôts sur base du taux d'impôt effectif		-1.539	-14.577
Résultat avant impôts		-70.622	-16.893
Quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises		-1.831	921
Résultat avant impôts, quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises non incluse		-68.791	-17.814
Taux d'impôt effectif		-2,24 %	-81,83 %
Impôts sur base du taux d'impôt effectif		-1.539	-14.577

L'effet des changements de taux d'impôt en 2018 comprend pour la plus grande partie l'effet du taux d'impôt belge sur les sociétés de 29,58 % sur les réductions de valeur exceptionnelles en 2018, alors que l'impôt différé avait été enregistré à 25 %, le taux d'imposition applicable au cours des prochaines années.

L'effet des changements de taux d'impôt en 2017 comprend essentiellement l'effet de la baisse progressive du taux de l'impôt des sociétés belges à 25 %.

L'impact des impôts différés repris/utilisés sur les exercices précédents s'explique essentiellement, en 2018, par les réductions de valeur exceptionnelles sur les marques. En raison de la perte des passifs d'impôts différés, moins d'actifs d'impôts différés sont activés pour compenser cela. En 2017, il s'agissait essentiellement d'une reprise de latences fiscales actives sur pertes fiscales.

III. Impôts incorporés dans les fonds propres

Impôts différés concernant les produits et charges incorporés dans les fonds propres :

en milliers d'euros	2018	2017
Frais d'émission et d'augmentation du capital	0	0
	0	0

IV. Impôts incorporés dans les autres éléments du résultat global

Impôts différés concernant les produits et charges incorporés dans les autres éléments du résultat global :

en milliers d'euros	2018	2017
Gains / pertes provenant d'instruments de couverture de flux de trésorerie	-16	16
Avantages du personnel non courants - écarts actuariels	-721	306
Autres		6
	-737	328

ANNEXE 11 - ACTIVITÉS ABANDONNÉES

La vente de 50 % dans Medialaan a été finalisée en janvier 2018. Par conséquent, le résultat complet de Medialaan, soit 0,8 M€ en 2018 et 18,5 M€ en 2017, figure sous «résultat d'activités abandonnées». Medialaan était repris auparavant dans la consolidation via la méthode de la mise en équivalence, puisqu'il s'agissait d'une coentreprise.

Résultat des activités abandonnées pour l'exercice	en milliers d'euros	2018	2017
Chiffre d'affaires		17.346	174.557
Autres profits		205	641
		17.551	175.198
Charges d'exploitation et autres charges		-16.402	-151.070
Résultat opérationnel après charges financières nettes		1.149	24.128
Charge d'impôt sur le résultat attribuable		-364	-5.618
		785	18.510
Résultat de la vente de Medialaan		150.308	
Résultat net des activités abandonnées pour l'exercice		151.093	18.510

Le tableau ci-dessous montre le résultat de la vente de 50% dans Medialaan :

	en milliers d'euros	2018
Actifs classés comme détenus en vue de la vente comme repris au bilan 31/12/2017		128.541
Part du Groupe dans le résultat net de janvier 2018		785
Valeur comptable nette totale de la participation dans Medialaan		129.326
Prix d'acquisition obtenu (revenus d'intérêts compris)		279.634
Plus-value sur la vente		150.308

ANNEXE 12 - ACTIFS CLASSÉS COMME DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE

En 2018, aucun actif n'était détenu en vue de la vente. Comme précisé à l'Annexe 11 *Activités abandonnées*, le Groupe avait l'intention de vendre Medialaan début 2018. Par conséquent, tous les actifs et obligations liés à ces activités ont été reclassés en «actifs détenus en vue de la vente» et en «passifs associés aux actifs détenus en vue de la vente» au 31 décembre 2017. La vente a été finalisée fin janvier 2018. Outre Medialaan, le titre «Je vais Construire & Rénover/Ik ga Bouwen & Renoveren» était lui aussi détenu en vue de la vente, compte tenu du projet de vente à Sanoma.

Actifs et passifs classés comme détenus en vue de la vente	en milliers d'euros	2018	2017
Actifs liés aux activités Medialaan			128.541
Immobilisation incorporelle «Ik ga Bouwen & Renoveren/Je vais Construire & Rénover»			462
			129.003

ANNEXE 13 - RÉSULTAT PAR ACTION

	2018	2017
I. Mouvements dans le nombre d'actions (actions ordinaires)		
Nombre d'actions, solde d'ouverture	13.141.123	13.141.123
Nombre d'actions émises au cours de l'exercice	0	0
Nombre d'actions, solde de clôture	13.141.123	13.141.123
- actions émises, entièrement libérées	13.141.123	13.141.123
II. Autres informations		
Nombre d'actions détenues par l'entreprise ou par des parties liées	598.435	603.635
Nombre d'actions réservées pour émission dans le cadre de plans d'options sur actions	486.235	491.435
III. Calcul du résultat par action		
1. Nombre d'actions		
1.1. Nombre moyen pondéré d'actions, de base	12.541.645	12.534.766
1.2. Ajustements afin de calculer le nombre moyen pondéré d'actions, dilué	55.736	74.743
<i>Plans d'options sur actions</i>	55.736	74.743
1.3. Nombre moyen pondéré d'actions, dilué	12.597.381	12.609.509

2. Calcul

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

<u>Résultat de l'exercice disponible pour les actionnaires ordinaires</u>	=	<u>79.942 K€</u>	= 6,37
Nombre moyen pondéré d'actions, de base		12.541.645	
<u>Résultat de l'exercice disponible pour les actionnaires ordinaires</u>	=	<u>79.942 K€</u>	= 6,35
Nombre moyen pondéré d'actions, dilué		12.597.381	

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

<u>Résultat de l'exercice des activités poursuivies disponible pour les actionnaires ordinaires</u>	=	<u>-71.151 K€</u>	= -5,67
Nombre moyen pondéré d'actions, de base		12.541.645	
<u>Résultat de l'exercice des activités poursuivies disponible pour les actionnaires ordinaires</u>	=	<u>-71.151 K€</u>	= -5,65
Nombre moyen pondéré d'actions, dilué		12.597.381	

ANNEXE 14 - DIVIDENDES

	2018	2017
Montant des dividendes attribués après la date de clôture mais avant l'approbation des états financiers, en milliers d'euros	6.272	0
Dividende intérimaire attribué au cours de l'exercice, en milliers d'euros	62.713	
Dividende brut par action en euros	5,50	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	-598.435	-603.635
Variation d'actions propres 2018 (avant l'assemblée générale)	1.500	2.400
	12.544.188	12.539.888

ANNEXE 15 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET GOODWILL

2018	en milliers d'euros	Marques	Titres	Logiciels	Concessions, droits de propriété et droits similaires	Total immobili- sations incor- porelles	Goodwill
AU COÛT							
Au terme de l'exercice précédent		0	90.063	30.872	21.677	142.612	997
Variations de l'exercice							
- Acquisitions				2.725	33	2.758	
- Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises et achat branche d'activité	32.942					32.942	
- Ventes et cessions (-)	-7.258			-1.341	-1.780	-10.379	
- Cessions par voie de scission d'entreprises (-)	-2.083			-23		-2.106	
- Transferts d'une rubrique à une autre	94.866	-90.063	15	-4.803		15	
Au terme de l'exercice	118.467	0	32.248	15.127	165.842	997	
AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES							
Au terme de l'exercice précédent		0	15.809	25.392	10.131	51.332	997
Variations de l'exercice							
- Amortissements	1.825	930	2.730	489	5.974		
- Réductions de valeur exceptionnelles comptabilisées / reprises dans le compte de résultats	56.459			6.745	63.204		
- Ventes et cessions (-)	-7.258		-1.320	-1.780	-10.358		
- Annulations à la suite de ventes et cessions (-)	-2.083		-23		-2.106		
- Transferts d'une rubrique à une autre	17.219	-16.739		-480	0		
Au terme de l'exercice	66.162	0	26.779	15.105	108.046	997	
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	52.305	0	5.469	22	57.796	0	

2017	en milliers d'euros	Marques	Titres	Logiciels	Concessions, droits de propriété et droits similaires	Total immobili- sations incor- porelles	Goodwill
AU COÛT							
Au terme de l'exercice précédent		0	82.212	28.834	16.874	127.920	997
Variations de l'exercice							
- Acquisitions			8.774	2.613		11.387	
- Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises				17	4.803	4.820	
- Ventes et cessions (-)				-592		-592	
- Actifs reclassés comme détenus en vue de la vente (-)			-923			-923	
Au terme de l'exercice		0	90.063	30.872	21.677	142.612	997
AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES							
Au terme de l'exercice précédent		0	12.385	23.127	8.009	43.521	997
Variations de l'exercice							
- Amortissements			1.451	2.836	1.472	5.759	
- Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises				16		16	
- Réductions de valeur exceptionnelles comptabilisées / reprises dans le compte de résultats			2.435		650	3.085	
- Annulations à la suite de ventes et cessions (-)				-587		-587	
- Actifs reclassés comme détenus en vue de la vente (-)			-462			-462	
Au terme de l'exercice		0	15.809	25.392	10.131	51.332	997
Valeur comptable nette au terme de l'exercice		0	74.254	5.480	11.546	91.280	0

Les immobilisations incorporelles se composent de développement, des marques, des logiciels, des concessions, des droits de propriété et des droits similaires.

Les frais de développement, logiciels, marques, concessions, droits de propriété et droits similaires sont amortis en fonction de leur durée d'utilité prévue au sein du Groupe.

Jusqu'au 30 juin 2018, plusieurs marques affichaient une durée d'utilité indéterminée (valeur comptable 31/12/2017 : 70.339 K€). Le conseil d'administration et le management de Roularta Media Group ont décidé de rendre à partir du 1^{er} juillet 2018 la durée d'utilité déterminée et d'amortir les marques à partir de cette date. Pour des informations détaillées à ce propos, voyez l'Annexe 1.

A cette date, la direction a également effectué un test de dépréciation.

Modification des unités génératrices de trésorerie

Jusqu'au 30 juin 2018, dans le cadre du test de dépréciation, des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée ont été attribuées à quelques unités génératrices de trésorerie (UGT) : Free Press Belgique ; Business Belgique et News Belgique. Chaque UGT représentait un groupe identifiable d'actifs de même profil de risque, qui générerait une entrée de trésorerie et était largement indépendant de l'entrée de trésorerie des autres groupes d'actifs. Il était tenu compte des circonstances de marché très changeantes et d'une grande interaction entre divers canaux et produits médiatiques. La détermination des unités génératrices de trésorerie reposait sur les principales entrées de trésorerie.

L'année dernière, la stratégie de Roularta Media Group a subi des modifications importantes. La vente de Mediaaan, une coentreprise importante de RMG, a été conclue début 2018. Par ailleurs, le centre de gravité est déplacé vers les magazines dont les groupes cibles représentent une plus grande valeur en termes d'abonnements et de publicité, une approche dans laquelle s'inscrit l'acquisition des Women Brands de Sanoma en juin 2018.

Le positionnement des marques dans le secteur doit se faire aujourd'hui dans une approche plus individuelle qu'il y a quelques années. Ce qui fonctionne pour une marque ne fonctionne pas nécessairement pour une autre. Chaque marque a ses valeurs, son positionnement et son groupe cible propres. C'est au niveau de la marque que l'on examine si un titre est abandonné ou non. Le fait que chaque marque de RMG puisse créer de la valeur par elle-même prend de l'importance. Chaque marque forme une marque en soi, avec un positionnement stratégique propre, un groupe cible propre, des valeurs propres, une approche marketing et commerciale propre, et sera dirigée individuellement afin d'atteindre la valeur par marque la plus élevée possible.

Cette nouvelle stratégie et la modification des segments (voir Annexe 2 – Information sectorielle) a justifié une redéfinition des UGT. Dans un secteur médiatique très évolué, l'approche globalisée de plusieurs marques comme une grande unité d'exploitation ou UGT n'était plus pertinente compte tenu de la diversité des profils de risque, des caractéristiques économiques, du mode d'entrée de trésorerie (p. ex. le pourcentage de revenus publicitaires par rapport aux revenus des abonnements) au sein de ces UGT. Par conséquent, nous concluons que le test de dépréciation doit se faire au niveau des marques ; en d'autres termes : chaque marque est une UGT en soi.

Test de dépréciation et réduction de valeur comptabilisée

Suite à cette redéfinition des UGT jusqu'au niveau des marques individuelles, toutes les marques ont subi un test de dépréciation à la date du 30 juin 2018. Le Groupe a calculé pour toutes les marques, sauf pour Le Vif/L'Express, la valeur réalisable en fonction de sa valeur d'entreprise ou valeur d'usage, suivant la méthode des discounted cash-flows. La détermination de la valeur d'entreprise selon cette méthode relève du troisième niveau du modèle de la juste valeur. Les flux de trésorerie futurs pour la détermination de la valeur d'entreprise sont fondés sur des business plans pour une période de 5 ans, lesquels sont approuvés par le conseil d'administration. Ces business plans reposent sur des données historiques et des prévisions de marché.

Le test a donné lieu à la comptabilisation d'une réduction de valeur exceptionnelle de 63.204 K€ (2017 : 3.085 K€). La valeur résiduelle totale des immobilisations incorporelles affiche fin 2018 (acquisitions comprises) 57.796 K€ (2017 : 91.280 K€), dont 52.305 K€ concernent les marques.

Dans les business plans qui constituaient la base des tests de dépréciation des marques, le management a introduit les suppositions de base suivantes :

- Les prévisions en matière de flux de trésorerie et les suppositions admises ci-dessous sont fondées sur des business plans stratégiques approuvés par le management et le conseil d'administration, qui sont en ligne avec la structure opérationnelle actuelle et avec les prévisions d'évolution à long terme dans le paysage médiatique actuel.
- Parmi les suppositions de base, celles qui importent sont le taux d'actualisation, le taux de croissance des revenus publicitaires, le taux de croissance du nombre d'abonnés, des ventes au numéro et des prix des abonnements, l'évolution des coûts d'impression et du papier, et les coûts indirects.
- Les suppositions concernant ces paramètres reposent d'une part sur des expériences antérieures et d'autre part sur des estimations par le management opérationnel et du groupe, en fonction des circonstances économiques du marché en général et de l'environnement concurrentiel de chaque marque, ainsi que des impacts des améliorations d'efficacité continues.
- Deux fois par an, les suppositions sont confrontées à la réalité : les chiffres actuels réalisés sont comparés aux pronostics formulés dans le passé. Le cas échéant, les nouveaux business plans sont ajustés.
- Les plans projetés combinent la croissance du chiffre d'affaires via des augmentations de prix qui reflètent l'inflation et les évolutions de coûts qui reflètent également l'inflation.
- Le management part également du principe qu'au cours des prochaines années, son marché des lecteurs ne devrait pas subir de baisse significative.
- Le coût du papier, un facteur important, ne changera pas au cours des prochaines années.

On suppose pour les coûts une hausse de 1 % par an, avec une baisse exceptionnelle de 4 % en 2019 pour les frais d'impression suite à la disparition du leasing Econocom. A partir de 2020, les coûts d'impression augmentent de nouveau de 1 % par an. Le chiffre d'affaires augmente en moyenne de 1 % par an pour la publicité et de 2 % tous les deux ans pour les abonnements. Ces hausses sont toutes dues à l'inflation.

La valeur résiduelle est déterminée en fonction d'une formule de perpétuité basée sur un taux de croissance à long terme de 0 % (2017 : 0 %), lequel n'est pas supérieur au taux de croissance moyen à long terme de l'industrie médiatique. Les flux de trésorerie futurs obtenus sont ensuite actualisés au moyen d'un facteur d'actualisation après impôts de 8,00 % en juin 2018 (2017 : 7,67 %). Ce facteur d'actualisation repose sur un modèle CMPC où la prime de risque et le ratio d'endettement sont fondés sur le profil global de Roularta Media Group et sur celui d'un groupe d'entreprises comparables.

Etant donné que les marchés locaux où Roularta Media Group est présent affichent un profil de croissance et de risque similaire, le management du groupe a estimé pouvoir appliquer les mêmes suppositions (taux de croissance et CMPC) à toutes les marques. Le taux de croissance à long terme reflète ici les prévisions au sein du marché des médias.

Pour la marque Le Vif/L'Express, il a été tenu compte en juin 2018 de la méthode de « la juste valeur moins les frais de vente », cette méthode étant plus fidèle à la réalité. Dans cette approche, le multiple EBTIDA de 6 a été adopté. Il en résulte pour Le Vif/L'Express une valeur réalisable de 1.800 K€. Le calcul suivant sa juste valeur moins les frais de vente relève du troisième niveau du modèle de la juste valeur.

Sur la base de l'exercice ci-dessus, les réductions de valeur exceptionnelles étaient les suivantes :

- La valeur réalisable du Vif/L'Express affichait 1.800 K€, ce qui donnait lieu à une réduction de valeur exceptionnelle de 38.700 K€ ;
- Une réduction de valeur exceptionnelle complète pour un montant total de 22.965 K€ sur les marques Deze Week, Trends/Tendances, ICT, Go & Krant van West Vlaanderen, qui ramène la valeur comptable de ces marques à 0 K€ (valeur réalisable).
- Autres réductions de valeur exceptionnelles sur des marques plus modestes, pour un montant de 1.540 K€.

Les réductions de valeur exceptionnelles concernent toutes le segment Media Brands.

La valeur comptable nette des marques au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2017, ainsi que leur durée d'utilité, sont reprises dans le tableau ci-dessous. Pour plus d'informations sur la durée de vie utile appliquée, reportez-vous aux règles d'évaluation.

Unité génératrice de trésorerie	en milliers d'euros	Immobilisations incorporelles - 2018	Immobilisations incorporelles - 2017	Total durée de vie 2018 (en années)	Total durée de vie 2017 (en années)
Landleven		7.978	8.628	20	10
STERCK		4.209	4.563	20	10
Top Uitgaves		3.301	3.475	10	indéterminée
Fiscaal-juridisch		3.230	3.400	10	indéterminée
Le Vif/L'Express		1.710	40.500	10	indéterminée
Libelle/Femmes d'Aujourd'hui		25.838		20	
Flair		3.647		10	
Feeling/GAEL		1.108		10	
La Maison Victor		495		5	
Shedeals		269		5	
Zappy Ouders		121		5	
Communiekraant		399		5	
Total Marques		52.305	60.566		

La différence entre la valeur comptable des marques à fin 2017, de 60.566 K€, figurant dans le tableau ci-dessus, et la valeur comptable nette de 85.800 K€ qui figure dans le tableau ci-dessous concerne les marques dont la valeur comptable a été ramenée à zéro lors de la réduction de valeur exceptionnelle au 30 juin 2018.

en milliers d'euros	Valeur comptable nette des immobilisations incorporelles 31/12/2017	Réductions de valeur exceptionnelles pendant le transfert vers les marques	Dépréciations 2018	Transferts de rubrique	Acquisition Women Brands	Valeur comptable nette des marques 31/12/2018
Titres & Droits de propriété (durée de vie indéterminée):						
- News Belgique	42.950	-41.150		-1.800		0
- Business Belgique	14.773	-7.883		-6.890		0
- Free Press Belgique	12.616	-12.616		0		0
Titres & Droits de propriété (durée de vie déterminée)	15.461	-1.555	-1.408	-12.498		0
Total Titres & Droits de propriété	85.800	-63.204	-1.408	-21.188		0
Marques			-1.825	21.188	32.942	52.305

Sensibilités sur le test de dépréciation

En cas de modification significative dans le marché médiatique, des réductions de valeur pourraient être appliquées aux immobilisations incorporelles de Roularta Media Group. Les flux de trésorerie réalisés pourraient s'écarter de ceux prévus dans les business plans si les suppositions de base en termes de chiffre d'affaires (p. ex. les revenus publicitaires, le nombre d'abonnés, le prix des abonnements...) ou de coûts (frais d'imprimerie, de papier, du personnel ou généraux) varient. Ce pourrait être le cas si le comportement des lecteurs ou des annonceurs continue de changer sensiblement. Le secteur médiatique est en pleine mutation, une mutation caractérisée surtout par un nouveau comportement de lecture. Par ailleurs, la concurrence peut mettre les marges sous pression dans le secteur médiatique, et provoquer ainsi un écart entre les flux de trésorerie réalisés et les flux de trésorerie prévus.

En cas de hausse du CMPC basé sur le profil de Roularta Media Group en tant que globalité et sur un groupe d'entreprises comparables, la valeur escomptée des cash-flows futurs diminuera, et une réduction de valeur peut intervenir.

Le Vif/L'Express

Une baisse de 20 % de l'EBITDA pourrait donner lieu à une réduction de valeur exceptionnelle sur Le Vif/L'Express de 360 K€. Un multiple inférieur, de 5 au lieu de 6, entraînerait une réduction de valeur exceptionnelle de 300 K€.

Marques récemment achetées à Sanoma :

Ceci concerne les marques suivantes : Femmes d'Aujourd'hui/Libelle, Flair, GAEL/Feeling, Communiekraant, La Maison Victor, Shedeals et Zappy Ouders.

Ces achats étant récents, le management n'a pas procédé à un test de dépréciation sur ces marques puisque rien n'indique qu'elles puissent être soumises à une réduction de valeur exceptionnelle.

Autres marques :

Ceci concerne les marques suivantes, qui affichent une valeur comptable au 31 décembre 2018 : Landleven, STERCK, éditions Top, fiscales et juridiques, et les marques suivantes dont la valeur comptable a été entièrement amortie au 30 juin 2018 : Krant van West-Vlaanderen, Deze Week, Tempo Verde, ICT, Trends/Tendances, L'Initié de la Bourse/Inside Beleggen, GO, Royals, Business Leads et Storesquare.

Le management estime que des modifications raisonnables dans les suppositions, parmi lesquelles :

- une modification du CMPC de 2 % (de 8 % à 6 % et 10 %) ;
- une modification du taux de croissance à long terme appliqué de 0 % à -2 % ;
- un CMPC et un taux de croissance à long terme constants mais une réduction de 30 % des flux de trésorerie à perpétuité ;
- une combinaison d'une augmentation du CMPC de 1 % (à 9 %), d'une baisse du taux de croissance à long terme de 1 % (à -1 %) et d'une réduction du cash-flow servant à la perpétuité de 10 % ;

ne donnent pas lieu à des réductions de valeurs exceptionnelles complémentaires ou inférieures à celles comptabilisées au 30 juin 2018.

ANNEXE 16 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES

2018	en milliers d'euros	Terrains et constructions	Installations, machines et outillage	Mobilier et matériel roulant	Location, financement et droits similaires	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
AU COÛT								
Au terme de l'exercice précédent		90.533	25.648	10.002	0	181	2.578	128.941
Variations de l'exercice								
- Acquisitions		358	3.365	509				4.232
- Ventes et cessions (-)		-184	-251	-268		-121		-824
- Cessions par voie de scission d'entreprises (-)				-47		-10		-57
- Transferts d'une rubrique à une autre			2.563				-2.578	-15
Au terme de l'exercice		90.707	31.325	10.196	0	50	0	132.277
AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES								
Au terme de l'exercice précédent		45.536	19.494	8.321	0	163	0	73.514
Variations de l'exercice								
- Amortissements		3.449	1.659	397		8		5.513
- Annulations à la suite de ventes et cessions (-)		-148	-241	-266		-122		-777
- Cessions par voie de scission d'entreprises (-)				-44		-7		-51
Au terme de l'exercice		48.837	20.912	8.408	0	42	0	78.199
Valeur comptable nette au terme de l'exercice		41.870	10.413	1.788	0	8	0	54.078

Actifs donnés en nantissement de dettes

en milliers d'euros

Montant des terrains et constructions donnés en nantissement de dettes (y compris les hypothèques)

0

2017	en milliers d'euros	Terrains et construc- tions	Installa- tions, machines et outil- lage	Mobilier et matériel roulant	Location, finance- ment et droits similaires	Autres immobili- sations corpo- relles	Immobili- sations en cours	Total
AU COÛT								
Au terme de l'exercice précédent		90.349	25.470	9.854	0	173	0	125.846
Variations de l'exercice								
- Acquisitions		598	1.481	317			2.578	4.974
- Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises				16		8		23
- Ventes et cessions (-)		-414	-1.367	-185				-1.966
- Autres variations			64					64
Au terme de l'exercice		90.533	25.648	10.002	0	181	2.578	128.941
AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES								
Au terme de l'exercice précédent		42.389	19.201	8.086	0	147	0	69.823
Variations de l'exercice								
- Amortissements		3.555	1.590	409		13		5.567
- Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises				11		3		14
- Annulations à la suite de ventes et cessions (-)		-408	-1.361	-185				-1.954
- Autres variations			64					64
Au terme de l'exercice		45.536	19.494	8.321	0	163	0	73.514
Valeur comptable nette au terme de l'exercice		44.997	6.154	1.681	0	18	2.578	55.427

Actifs donnés en nantissement de dettes	en milliers d'euros
Montant des terrains et constructions donnés en nantissement de dettes (y compris les hypothèques)	9.500

ANNEXE 17 - PARTICIPATION DANS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES

I. Aperçu des coentreprises significatives

Les participations suivantes dans des coentreprises ont un impact significatif sur la situation financière et les résultats du Groupe.

Dénomination de la coentreprise	Activité principale	Siège social	Pourcentage de participation et des droits de vote détenus par le Groupe	
			2018	2017
Groupe Bayard	Media Brands	Augsburg, Allemagne	50,0 %	50,0 %
Mediafin	Media Brands	Bruxelles, Belgique	50,0 %	0 %

Cette participation dans des coentreprises est comptabilisée suivant la méthode de la mise en équivalence. En 2017, il a été décidé de vendre la participation du Groupe dans la coentreprise Mediaaan, donc la participation n'est plus incluse dans cette annexe. La participation dans la coentreprise Mediafin a été acquise en 2018. 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.

II. Synthèse de l'information financière

Groupe Bayard

Le Groupe Bayard comprend les entreprises suivantes: Bayard Media GMBH & CO KG, Bayard Media Verwaltungs GMBH, Senior Publications SA, Senior Publications Nederland BV, Senior Publications Deutschland GMBH & CO KG, Senior Publications Verwaltungs GMBH, Belgomedia SA, J.M. Sailer Verlag GMBH, J.M. Sailer Geschäftsführungs GMBH, 50+ Beurs & Festival BV, Mediaplus BV et Verlag Deutscher Tierschutz-Dienst GMBH. En juillet 2018, la participation résiduelle de 75 % dans Mediaplus BV a été reprise par Senior Publications Nederland BV, une filiale à 50 % de Roularta Media Group SA. En 2017 Press Partners BV a été vendue.

Synthèse de l'information financière	en milliers d'euros	2018	2017
Actifs non courants		5.610	17.294
Actifs courants		27.190	28.060
- dont trésorerie et équivalents de trésorerie		6.077	5.124
Passifs non courants		-5.001	-7.418
- dont dettes financières		0	0
Passifs courants		-20.939	-20.244
- dont dettes financières		0	0
Actif net		6.860	17.692
Chiffre d'affaires		55.832	57.522
Amortissements		-1.167	-1.718
Réductions de valeur exceptionnelles		-11.941	0
Produits financiers		13	18
Charges financières		-45	-46
Impôts sur le résultat		1.245	-203
Résultat net de l'exercice		-6.512	5.075
Autres éléments du résultat global de l'exercice		-20	24
Résultat global total de l'exercice		-6.532	5.099
Dividendes reçus au cours de l'exercice		2.150	8.496

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	2018	2017
Actif net de la coentreprise / l'entreprise associée	6.860	17.692
Pourcentage de la participation du Groupe dans le Groupe Bayard	50,0 %	50,0 %
	3.430	8.846
Autres ajustements :		
La part non reprise de la perte des entreprises du groupe Bayard (*)	2.430	
Valeur comptable nette de la participation du Groupe dans le Groupe Bayard	5.860	8.446

(*) Les pertes de certaines sociétés associées dépassaient la valeur comptable de la participation. Les valeurs comptables de ces participations ont été ramenées à zéro pour un montant total de 2,4 M€ (en consolidation RMG, à 50 % ; dont de 4,8 M€ dans la consolidation Bayard Groupe), en vertu des règles d'évaluation détaillées à l'Annexe 1. La perte cumulée a été reprise à la rubrique provisions pour autres risques et charges, étant donné qu'il s'agit d'une coentreprise.

Le Groupe Bayard est actif dans le segment de Media Brands. Bayard Media est l'axe magazine pour le public 50+. Par ailleurs, le Groupe publie des magazines pour les enfants et les jeunes (Sailer Verlag).

La baisse des actifs immobilisés provient essentiellement de la baisse des immobilisations incorporelles suite aux réductions de valeur spéciales chez J. M. Sailer Verlag GMBH et Bayard Media GMBH & CO KG. Les réductions de valeur exceptionnelles entraînent aussi une réduction des impôts différés, et par conséquent des passifs non courants.

La plus grande baisse de chiffre d'affaires est enregistrée par les magazines de Senior Publications Nederland (-1.320 K€). La disparition des contrats pour compte de tiers y engendre une baisse des travaux d'impression pour compte de tiers (-0,6 M€) et de la publicité (-0,3 M€). Par ailleurs, une baisse du nombre d'abonnés au magazine Plus entraîne une baisse du chiffre d'affaires abonnements (-0,4 M€). Au 30/06/2018, une réduction de valeur exceptionnelle a été comptabilisée sur les marques des sociétés allemandes (11,9 M€). Ces réductions de valeur exceptionnelles font baisser les amortissements. Le revenu fiscal sur le résultat s'explique essentiellement par la neutralisation des latences fiscales (2,6 M€) lors de la réduction de valeur exceptionnelle.

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

Mediafin

Le 12 mars 2018, Roularta Media Group a acquis la participation de 50 % du Persgroep dans Mediafin SA pour un prix d'acquisition total de 58 M€. Mediafin est l'éditeur belge de médias de qualité tels que L'Echo et De Tijd. Ceux-ci poursuivent un journalisme de pointe, ce qui offre une belle complémentarité avec RMG, qui mise également sur les groupes cibles supérieurs. Cette reprise s'inscrit dans le cadre de la vente de Mediaaan au Persgroep. Les 50 autres pour cent de Mediafin restent entre les mains du Groupe Rossel.

Synthèse de l'information financière à la date d'acquisition	en milliers d'euros	2018
Actifs non courants (*)		123.306
Actifs courants		35.451
- dont trésorerie et équivalents de trésorerie		6.313
Passifs non courants		-31.185
- dont dettes financières		0
Passifs courants		-36.168
- dont dettes financières		0
Actif net		91.404
Pourcentage de la participation du Groupe dans Mediafin		50,0 %
Actif net attribuable à Roularta Media Group		45.702
Prix d'achat		58.040
Goodwill		12.338

(*) comprend notamment les relations clients (29.558 K€) et les marques (De Tijd/L'Echo : 82.531 K€, BePublic - BeReal : 3.594 K€ et Comfi : 1.317 K€).

Les relations clients qui affichent une juste valeur de 29.558 K€ sont évaluées suivant la méthode «multi-period excess earnings», une méthode d'analyse des flux de trésorerie actualisés souvent appliquée pour évaluer les relations clients sous IFRS. Cette méthode repose sur les flux de trésorerie futurs attendus de ces relations clients sur une période de 20 ans, traduits en termes de la date d'acquisition. Pour déterminer ces flux de trésorerie, le chiffre d'affaires attendu est multiplié par la marge EBIT. Le chiffre d'affaires pris pour base est déterminé en fonction des chiffres d'affaires historiques (env. 59 M€ en 2018) et d'un taux de croissance de 3,2%, en ligne avec la croissance historique. Ces chiffres d'affaires sont ensuite réduits d'un taux d'attrition de 5% en 2018, qui augmente de 5% par année supplémentaire. La marge EBIT adaptée («après charges contributives d'actifs») affiche 8,8% sur le chiffre d'affaires et repose sur des résultats historiques. Le taux d'actualisation appliqué est de 8,75% et est déterminé suivant la méthode CMPC, fondée sur des données du marché. Le taux d'imposition appliqué est de 29,58% en 2018-2019 et de 25,00% les années suivantes.

La marque «L'Echo/De Tijd» qui affiche une juste valeur de 82.531 K€, est évaluée suivant la méthode de l'exemption de redevances, une méthode d'analyse des flux de trésorerie actualisés souvent appliquée pour évaluer des marques ou technologies sous IFRS. Cette méthode repose sur les flux de trésorerie futurs prévus qui seraient reçus sous forme de redevances dans le cas où la marque serait cédée à un tiers par le biais d'un accord de licence pour une période de 40 ans, et actualisés à la date d'acquisition. Le chiffre d'affaires pris pour base est déterminé en fonction des chiffres d'affaires historiques (env. 59 M€ en 2018) et d'un taux de croissance de 3,2%, en ligne avec la croissance historique. Le taux de redevance appliqué de 10% (pourcentage sur le chiffre d'affaires) repose sur les taux de redevance utilisés dans des transactions comparables dans le marché. Le taux d'actualisation appliqué est de 8,25% et a été déterminé suivant la méthode CMPC, fondée sur des données du marché. Le taux d'imposition appliqué est de 29,58% en 2018-2019 et de 25,00% les années suivantes.

Synthèse de l'information financière à la date de clôture	en milliers d'euros	2018
Actifs non courants		148.174
Actifs courants		18.606
- dont trésorerie et équivalents de trésorerie		3.560
Passifs non courants		-30.485
- dont dettes financières		0
Passifs courants		-22.767
- dont dettes financières		0
Actif net		113.528
Chiffre d'affaires		58.813
Amortissements		-5.371
Produits financiers		166
Charges financières		-36
Impôts sur le résultat		-2.249
Résultat net de l'exercice		4.248
Autres éléments du résultat global de l'exercice		0
Résultat global total de l'exercice		4.248
Dividendes reçus au cours de l'exercice		3.400

Les résultats repris ci-dessus concernent la période consécutive à l'acquisition par RMG (à partir du 1^{er} mars 2018).

Roularta Media Group n'a aucune obligation ni aucune restriction contractuelle par rapport au Mediafin.

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

	en milliers d'euros	2018
Actif net de la coentreprise / l'entreprise associée		113.528
Pourcentage de la participation du Groupe dans Mediafin		50,0 %
Valeur comptable nette de la participation du Groupe dans Mediafin		56.764

Le tableau ci-dessous détaille (à 100%) la valeur comptable nette et la durée d'utilité des marques, des relations clients et du goodwill de consolidation au 31 décembre 2018 chez Mediafin :

	en milliers d'euros	2018	Durée d'utilité totale (en années)
De Tijd/L'Echo		80.811	40
Comfi		1.156	10
BePublic - BeReal		3.294	10
Relations clients		28.327	20
Goodwill de consolidation		24.675	indéterminée
Total		138.263	

La charge d'amortissement annuelle totale des immobilisations incorporelles de Mediafin reprise ci-dessus s'élève à 2,9 M€ (latences fiscales comprises).

L'impact annuel sur l'EBITDA de Roularta Media Group de ces amortissements est de 1,5 M€.

Ces achats étant récents, le management n'a pas procédé à un test de dépréciation sur ces marques puisque rien n'indique qu'il y a lieu de les soumettre à une réduction de valeur exceptionnelle.

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, Proxistore SA, CTR Media SA, Click Your Car SA, Yellowbrick SA, Repropress SCRL. En 2018, Regional TV Media SA a été liquidée et 4 All Solutions SA a été vendu. En 2017 Twice Entertainment BVBA a été vendue et Febelma Regie SCRL a été liquidée.

Synthèse de l'information financière	en milliers d'euros	2018	2017
La quote-part du Groupe dans le résultat net		-699	-1.616
La quote-part du Groupe dans le résultat net, réalisé et non réalisé		-699	-1.616
Valeur comptable nette totale des participations du Groupe dans ces entreprises associées et coentreprises		663	962
Valeur nette des créances dans ces entreprises associées et coentreprises		400	477

Roularta Media Group n'a aucune obligation ni aucune restriction contractuelle vis-à-vis de ces sociétés associées et coentreprises.

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

en milliers d'euros	2018	2017
Au terme de l'exercice précédent :	9.808	127.139
Variations de l'exercice :		
- Quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises	-1.831	922
- Résultat des activités abandonnées	0	18.510
- Quote-part dans les autres éléments du résultat des entreprises associées et coentreprises	-10	12
- Dividendes	-5.550	-8.496
- Provision pour pertes cumulées	2.245	426
- Effet changements groupe	58.624	-128.705
Au terme de l'exercice (participations, hors créances)	63.286	9.808

En 2018, l'achat de Mediafin (58.040 K€) en particulier a un effet sur la valeur comptable nette des participations suivant la mise en équivalence.

En 2017, la valeur comptable nette des participations en actions a baissé essentiellement du fait de la vente de Mediaaan (-110.417 K€) et du résultat de Mediaaan dans les activités abandonnées (-18.510 K€).

ANNEXE 18 - AUTRES PARTICIPATIONS, PRÊTS ET CAUTIONS

I. Synthèse de la rubrique

	2018	2017
Participations - disponibles à la vente		264
Participations - à la juste valeur par le biais du résultat net	299	
Prêts et cautions - prêts et créances selon IAS 39		1.840
Prêts et cautions - au coût amorti	2.227	
Total autres participations, prêts et cautions	2.526	2.104

II. Autres participations - évolution au cours de l'exercice

en milliers d'euros	2018	2017(*)
À LA JUSTE VALEUR PAR BIAIS DU RÉSULTAT NET		
Au terme de l'exercice précédent	478	990
Variations de l'exercice		
- Acquisitions	50	75
- Cessions et mises hors service (-)	-15	-587
Au terme de l'exercice	513	478
RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES (-)		
Au terme de l'exercice précédent	-214	-361
Variations de l'exercice		
- Réductions de valeur exceptionnelles comptabilisées dans le compte de résultats		147
Au terme de l'exercice	-214	-214
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	299	264

(*) Reprises en 2017 comme participations disponibles à la vente.

Le management a constaté que le prix d'achat est une évaluation correcte de la juste valeur des investissements en actions non cotées des entreprises entièrement consolidées parce qu'il n'existe pas suffisamment d'informations récentes pour mesurer la juste valeur.

Les plus grandes participations sont, comme en 2017, CPP-Incofin (124 K€) et Bedrijvencentrum Regio Roeselare (50 K€). En 2018, Find Me a été acquise (50 K€) et MLP (Messageries de Presse) cédée (-15 K€).

III. PRÊTS ET CAUTIONS - évolution au cours de l'exercice

en milliers d'euros	2018	2017
AU COÛT AMORTI		
Au terme de l'exercice précédent	1.840	1.841
Variations de l'exercice		
- Additions	387	
- Remboursements		-1
Au terme de l'exercice	2.227	1.840
RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES (-)		
Au terme de l'exercice précédent	0	0
Variations de l'exercice		
Au terme de l'exercice	0	0
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	2.227	1.840

Les emprunts et garanties sont évalués au coût amorti et se composent de diverses garanties à concurrence de 2.227 K€ (2017: 1.840 K€).

ANNEXE 19 - CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

I. Clients et autres créances - non courants

	en milliers d'euros	2018	2017
Clients			
Autres créances		219	600
Total clients et autres créances - non courants		219	600

En 2017, les comptes faisaient encore état d'une autre créance, à concurrence de 433 K€, sur l'entreprise française Idéat, vendue depuis. Cette créance a été remboursée partiellement début 2018 ; le solde (325 K€) est dû en 2019 et a été transféré au court terme.

Une évaluation des créances douteuses est faite à la fin de l'exercice sur la base d'une évaluation de tous les montants ouverts. Les créances douteuses sont dépréciées au cours de l'année où elles sont identifiées comme telles.

En 2018, il n'y avait pas de créances douteuses non courantes.

II. Clients et autres créances - courants

	en milliers d'euros	2018	2017
Clients, bruts		62.748	53.068
Dépréciation des clients douteux courants (-)		-3.554	-4.628
Montants à facturer et notes de crédit à recevoir (*)		4.276	4.124
Montants à encaisser et fournisseurs débit		891	677
TVA à encaisser		231	566
Autres créances, brutes		1.505	16.424
Dépréciation des autres créances douteuses courantes		-341	-316
Total clients et autres créances - courants		65.756	69.915

[*] Pas d'actifs financiers comme définis dans IAS 32.

Aucune concentration importante de risques de crédit avec une seule contrepartie n'a été enregistrée au 31 décembre 2018. Les soldes ouverts sont répartis sur un grand nombre de clients, il n'y a qu'un seul client avec un solde ouvert représentant un peu plus de 10 % du solde clients total. La hausse des créances commerciales est en ligne avec la hausse du chiffre d'affaires. La baisse des autres créances à court terme s'explique par l'encaissement en 2018 des 15 M€ résiduels suite à la vente des activités françaises.

Balance âgée des clients :	en milliers d'euros	2018	2017
Valeur nette au terme de l'exercice		62.748	53.068
- dont :			
* non échus et moins de 30 jours échus		52.191	40.493
* échus 30 - 60 jours		2.867	4.254
* échus 61 - 90 jours		1.424	1.690
* échus - plus de 90 jours		6.266	6.632

Une évaluation des créances douteuses est faite à la fin de l'exercice sur la base d'une évaluation de tous les montants ouverts.

Pour les clients qui ne contiennent pas de composante de financement importante (soit la quasi-totalité des créances commerciales), la provision pour les pertes est évaluée à un montant équivalent aux pertes de crédit attendues au cours de la durée. Il s'agit des pertes de crédit attendues qui découlent de tous les défauts de paiement éventuels pendant la durée de vie attendue de ces créances commerciales, sur la base d'une matrice de prévisions qui tient compte des informations historiques sur les défauts de paiement, adaptée en vue d'une information prospective par client. Le Groupe considère qu'un actif financier est en défaut lorsque les créances sont en souffrance depuis plus de 120 jours ou font l'objet d'une procédure de recouvrement. Néanmoins, le Groupe considère également qu'un actif financier est en défaut lorsque des informations internes ou externes indiquent qu'il est improbable que le Groupe reçoive intégralement les montants contractuels dus avant la prise en compte d'une quelconque protection de crédit détenue par le Groupe.

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	2018	2017
Valeur nette au terme de l'exercice précédent		-4.628	-4.123
- Dépréciation de l'exercice		-3.580	-4.550
- Reprise de dépréciation de l'exercice		4.554	4.121
- Créances extournées comme non recouvrables et montants recouverts au cours de l'exercice		100	-76
Valeur nette au terme de l'exercice		-3.554	-4.628

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.

Le Groupe a appliqué la méthode simplifiée sous IFRS 9 pour l'évaluation de la compensation des pertes à un montant égal aux pertes de crédit prévues pendant la durée, voir ci-dessus. Le Groupe a analysé l'impact d'IFRS 9 et a décidé qu'il n'y a pas d'impact matériel sur la provision pour débiteurs douteux.

Les moins-values réalisées sur créances (y compris sur les créances dépréciées à la fin de l'exercice précédent) figurent à l'Annexe 6.

Evolution de la dépréciation des autres créances douteuses courantes :	en milliers d'euros	2018	2017
Valeur nette au terme de l'exercice précédent		-316	-258
- Dépréciation de l'exercice		-25	-240
- Reprise de dépréciation de l'exercice			182
Valeur nette au terme de l'exercice		-341	-316

ANNEXE 20 - ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS

I. Aperçu des actifs et passifs d'impôts différés

Les actifs et passifs d'impôts différés comptabilisés sont afférents aux : en milliers d'euros	2018		2017	
	Actifs d'impôts différés	Passifs d'impôts différés	Actifs d'impôts différés	Passifs d'impôts différés
Immobilisations incorporelles	1.149	1.547	676	16.057
Immobilisations corporelles	5	5.314	5	5.600
Autres participations, prêts et cautions		3.343		3.404
Clients et autres créances				163
Actions propres		15		15
Résultat reporté		522		522
Provisions	918		1.204	
Avantages du personnel non courants	1.398		1.566	
Autres dettes			7	
Total impôts différés liés à des différences temporelles	3.470	10.741	3.458	25.761
Pertes fiscales	177		12.438	
Crédits d'impôts	11.834		15.243	
Compensation fiscale	-9.678	-9.678	-24.576	-24.576
Actifs / passifs d'impôts différés nets	5.803	1.063	6.563	1.185

Les actifs d'impôts différés n'ont pas été comptabilisés relatifs aux pertes fiscales à concurrence de 72.367 K€ (2017 : 60.638 K€) d'une part et relatifs aux différences temporelles à concurrence de 5 K€ (2017 : 1 K€) d'autre part, en raison du fait qu'il est improbable que dans le proche futur des bénéfices imposables soient disponibles sur lesquels ils pourront être imputés.

Les actifs d'impôts différés relatifs aux pertes fiscales ont été comptabilisés à concurrence de 133 K€ (2017 : 155 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

en milliers d'euros	2018		2017	
	Reports de pertes fiscales	Crédits d'impôts	Reports de pertes fiscales	Crédits d'impôts
Date d'expiration				
2018				254
Sans date d'expiration	177	11.834	12.438	14.989
Total impôts différés	177	11.834	12.438	15.243

ANNEXE 21 - STOCKS

	en milliers d'euros	2018	2017
Montant brut			
Matières premières		5.307	4.389
Travaux en cours		768	768
Produits finis		178	184
Biens achetés en vue de leur revente		562	590
Contrats en cours		3	0
Total montant brut (A)		6.818	5.931
Dépréciations et autres corrections de valeur (-)			
Produits finis		-157	-163
Biens achetés en vue de leur revente		-313	-220
Total dépréciations et autres corrections de valeur (B)		-470	-383
Valeur comptable			
Matières premières		5.307	4.389
Travaux en cours		768	768
Produits finis		21	21
Biens achetés en vue de leur revente		249	370
Contrats en cours		3	0
Total valeur comptable au coût (A+B)		6.348	5.548

Aucun nantissement ni aucune autre garantie ne s'appliquent aux stocks.

ANNEXE 22 - PLACEMENTS DE TRÉSORERIE, TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

I. Placements de trésorerie

	en milliers d'euros	2018	2017
AU COÛT			
Au terme de l'exercice précédent		0	306
Variations de l'exercice			
- Remboursements et ventes			-306
Au terme de l'exercice		0	0
Variations de la juste valeur			
Au terme de l'exercice précédent		0	-260
Variations de l'exercice			
- Remboursements et ventes			260
Au terme de l'exercice		0	0
Valeur comptable nette au terme de l'exercice		0	0

II. Trésorerie et équivalents de trésorerie

en milliers d'euros	2018	2017
Soldes bancaires	60.951	37.979
Dépôts à court terme	35.000	5.000
Fonds en caisse	5	5
Total trésorerie et équivalents de trésorerie	95.956	42.984

L'évolution résulte essentiellement de la vente de Medialaan (+279,6 M€) et de la dernière tranche des paiements reçus suite à la vente des activités françaises (+15,0 M€), moins le rachat de Mediafin (-58 M€), le rachat des marques Sanoma (-15,9 M€) et le paiement du dividende intérimaire (-62,7 M€). Par ailleurs, le remboursement intégral de l'emprunt obligataire (-100 M€) a généré une baisse tant de la trésorerie circulante que des dettes financières.

ANNEXE 23 - CAPITAUX PROPRES

Capital souscrit

Au 31 décembre 2018, le capital souscrit s'élève à 80.000 K€ (2017 : 80.000 K€), représenté par 13.141.123 (2017 : 13.141.123) actions ordinaires intégralement libérées. Ces actions n'ont pas de valeur nominale.

Actions propres

Au 31 décembre 2018, le Groupe détient 598.435 actions propres (2017 : 603.635).

Au cours de l'exercice, 5.200 actions propres ont été attribuées aux titulaires d'options dans l'exercice de leurs options.

Autres réserves

en milliers d'euros	2018	2017
Primes d'émission	304	304
Frais d'émission et d'augmentation du capital (net d'impôts différés)	-1.275	-1.275
Réserves concernant des transactions dont le paiement est fondé sur des actions	5.855	5.754
Réserves concernant les écarts actuariels des avantages du personnel non courants	-709	-3.554
Total autres réserves	4.175	1.229

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.

Options sur actions

Le comité de nomination et de rémunération décide de l'octroi de plans d'option en fonction des prestations fournies par la direction et par les cadres, de leur contribution à la réalisation des objectifs du Groupe et de leur engagement dans le développement à long terme de la stratégie du Groupe.

Les options sur actions doivent être exercées au prix qui correspond au prix moyen de clôture des actions du Groupe dans les trente jours avant la date d'offre ou au dernier cours de clôture qui précède le jour de l'offre. La durée maximale des options attribuées est présentée dans le tableau ci-après. Si l'option n'est pas exercée après la dernière période d'exercice, l'option vient à échéance. Les options qui ne peuvent pas encore être exercées sont renoncées si un membre de la direction ou un cadre quitte l'entreprise avant la dernière période d'exercice, sauf en cas de retraite ou de décès.

Résumé des options sur actions en circulation au profit de la direction et des cadres :

Date de l'offre	Nombre d'options offertes	Nombre d'options attribuées	Nombre d'options à exercer	Prix d'exercice en euros	Première période d'exercice	Dernière période d'exercice
2006	300.000	267.050	164.950	53,53	01/01 - 31/12/2010	01/01 - 31/12/2021
2008	300.000	233.650	135.400	40,00	01/01 - 31/12/2012	01/01 - 31/12/2023
2009	269.500	199.250	76.185	15,71	01/01 - 31/12/2013	01/01 - 31/12/2019
2015	203.750	114.700	109.700	11,73	01/01 - 31/12/2019	01/01 - 31/12/2025
	1.073.250	814.650	486.235			

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

	2018		2017	
	Nombre d'options	Prix moyen en euros	Nombre d'options	Prix moyen en euros
En circulation au début de la période	491.435	34,21	500.625	33,87
Exercées pendant la période	-5.200	15,71	-9.190	15,71
En circulation à la fin de la période	486.235	34,41	491.435	34,21
Exercables à la fin de la période	363.115		327.483	

Pendant l'exercice, 5.200 options sur actions ont été exercées. Pendant l'exercice précédent, 9.190 options sur actions ont été exercées. Les options sur actions qui restent ouvertes à la fin de la période présentent une durée restante moyenne de 4,2 ans. En 2018, le prix moyen pondéré des actions à la date de l'exercice était de 22,84 € (2017: 25,55 €).

Pour répondre à d'éventuelles obligations liées aux options sur actions, un programme de rachat d'actions propres a été mis sur pied dans le passé pour permettre à l'entreprise de satisfaire en partie à ces options futures. Le Groupe a attribué en 2018 un montant de 102 K€ (2017: 125 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

2018 Provisions, non courantes	en milliers d'euros	Provisions pour contentieux	Provisions pour l'environne- ment	Provisions pour restruc- turation	Autres provisions	Total
Au terme de l'exercice précédent		4.288	9	0	2.744	7.041
Variations de l'exercice						
- Provisions supplémentaires		40	8			48
- Augmentation des provisions existantes		365			2.245	2.610
- Montants utilisés (-)					-1.358	-1.358
- Montants non utilisés repris (-)		-195			-63	-258
Au terme de l'exercice		4.498	17	0	3.568	8.083

Les provisions pour contentieux portent sur des litiges qui concernent la SA Roularta Media Group, par lequel une provision a été comptabilisée concernant InfoBase. Une description des litiges importants se trouve en Annexe 26. Les provisions relatives à l'environnement portent sur des opérations de dépollution de sols. Les autres provisions au 1^{er} janvier 2018 comprennent notamment la provision pour engagements de leasing résiduels concernant une presse d'impression mise hors service ; en fin d'exercice, cette provision a disparu. L'accroissement de l'exercice et le solde final des autres provisions concernent en grande partie une provision pour participation reprise via la méthode de la mise en équivalence dont les pertes dépassent la valeur comptable de la participation, voir aussi Annexe 17. La perte cumulée a été reprise à la rubrique provisions pour autres risques et charges.

2017 Provisions, non courantes	en milliers d'euros	Provisions pour contentieux	Provisions pour l'environne- ment	Provisions pour restruc- turation	Autres provisions	Total
Au terme de l'exercice précédent		3.301	4	0	4.075	7.380
Variations de l'exercice						
- Provisions supplémentaires		360			83	443
- Augmentation des provisions existantes		630	5		476	1.111
- Montants utilisés (-)		-3			-1.520	-1.523
- Montants non utilisés repris (-)					-370	-370
Au terme de l'exercice		4.288	9	0	2.744	7.041

ANNEXE 26 - LITIGES IMPORTANTS

La SA Roularta Media Group est impliquée dans une procédure qui l'oppose devant le tribunal de commerce à son ancien partenaire Bookmark. Une provision de 578 K€ a été constituée dans le cadre de cette procédure.

La SA Kempenland exige des dommages et intérêts pour le non-respect d'un contrat d'impression par De Streekkrant-De Weekkrantgroep. Le 12 septembre 2013, le tribunal de commerce de Turnhout a condamné De Streekkrant-De Weekkrantgroep en première instance à payer à la SA Kempenland 3,96 M€ en principal, 4,06 M€ d'intérêts de retard et les frais de justice. En appel, le jugement du premier juge a été confirmé dans les grandes lignes. La demande de capitalisation des intérêts par la SA Kempenland a cependant été refusée en appel. Le montant auquel la SA Roularta Media Group a été condamnée, a été payé fin décembre 2015 à la partie adverse. Roularta Media Group a introduit un pourvoi en cassation. La Cour de cassation n'a annulé l'arrêt contesté uniquement en ce qui concerne l'ampleur de l'indemnité de procédure due par Roularta Media Group en appel. L'affaire a été renvoyée devant la Cour d'appel de Gand. La discussion toujours en cours entre Kempenland et RMG – concernant l'imputation des paiements effectués et des montants cantonnés pendant la durée du différend sur le montant final de la condamnation suivant l'arrêt de la Cour d'appel (principal, intérêts et frais) – a été soumise pour évaluation au juge des saisies de l'arrondissement Gand, département Courtrai. Pour ce conflit toujours en cours, Roularta Media Group SA a constitué fin 2015 une provision de 0,5 M€. Par décision du juge des saisies du 18/12/2017, la position de la SA Roularta Media Group concernant l'imputation des paiements par le juge des saisies a été suivie, bien que le juge des saisies se soit abstenu d'un calcul effectif. Kempenland a interjeté appel de ce jugement. L'affaire sera plaidée en appel le 10 septembre 2019.

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. Le 24 octobre 2017, la Cour d'appel de Bruxelles a confirmé le jugement contesté. Le liquidateur judiciaire de SAS QOL a annoncé le 27 mars 2019 qu'il acceptait l'arrêt intervenu.

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. 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. Par un arrêt de la Cour d'appel de Bruxelles du 5 décembre 2017, les astreintes signifiées (frais inclus) d'un montant de 918 K€ ont été jugées fondées. A la demande d'InfoBase, ce montant a été libéré, le solde restant cantonné.

La Cour d'appel de Bruxelles a jugé le 17 février 2017 que le recours en appel interjeté par InfoBase contre l'arrêt du Tribunal de première instance de Bruxelles du 12 février 2015 était fondé et a condamné Euro DB (aujourd'hui Roularta Media Group) à payer à InfoBase un dédommagement de 39 K€ en principal, à augmenter des intérêts légaux à partir du 1^{er} juin 2011 et des frais de justice. Dans ce même arrêt, la Cour d'appel de Bruxelles a également indiqué que le droit sui generis à la protection d'une base de données invoqué par InfoBase expire après 15 ans, et que la protection s'est donc éteinte au 1^{er} janvier 2013. InfoBase s'est pourvu en cassation contre cet arrêt le 5 juillet 2018. Ce pourvoi en cassation est toujours en cours.

InfoBase continue toutefois de signifier les astreintes. Les astreintes signifiées continuent à être provisionnées. Sur la base de l'arrêt de la Cour d'appel de Bruxelles où il a été décidé que la protection de la base de données est prescrite depuis le 1^{er} janvier 2013, Roularta Media Group a dès lors entamé une procédure en levée de l'astreinte. Dans cette procédure, des conclusions sont actuellement échangées entre les parties. Les plaidoiries se tiendront le 27 juin 2019.

Dans le cadre d'un litige concernant l'utilisation de la marque «Deze Week», Roularta Media Group a été condamné le 23 octobre 2017 par le tribunal de commerce de Gand, division Courtrai, à cesser l'utilisation du titre «Deze Week» dans la région de Courtrai, Deerlijk, Harelbeke, Kuurne et Zwevegem, et ce, sous peine d'une astreinte de 1.000 euros par infraction. Roularta Media Group a interjeté appel de ce jugement. Par arrêt de la Cour d'appel de Gand du 10 décembre 2018, la procédure en appel a été déclarée recevable, mais non fondée.

Entre-temps, la contrepartie a procédé à la signification des astreintes encourues sur la base de prétendues infractions à l'ordre de cessation. Par une ordonnance du juge des saisies, Roularta Media Group a été condamné à payer un montant de 223 K€ en astreintes encourues. Ce montant a été intégralement cantonné par Roularta Media Group auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations. Roularta Media Group a interjeté appel de l'ordonnance du juge des saisies. Parallèlement à la procédure d'appel, Roularta Media Group a entamé une procédure au fond devant le juge du fond en application de l'article 1385 quinquies C. jud. en demandant au tribunal de lever l'astreinte, d'en suspendre la durée pendant un délai à déterminer ou de réduire l'astreinte en cas d'impossibilité permanente ou temporaire, totale ou partielle de satisfaire à la condamnation principale.

ANNEXE 27 - AVANTAGES DU PERSONNEL NON COURANTS

I. Aperçu général

en milliers d'euros	2018	2017
Régimes de pension à prestations définies	3.234	1.833
Autres avantages du personnel non courants	2.544	4.741
<i>Avantage tarifaire futur des abonnements</i>	561	615
<i>Régimes de préretraite</i>	188	309
<i>Primes de jubilé</i>	1.795	3.817
Total avantages du personnel	5.778	6.574

II. Régimes de pension à prestations définies

Il existe différents plans de pension à prestations définies au sein du Groupe, la prestation étant fonction du nombre d'années de service et du salaire.

Pour les plans belges, des actifs sont détenus dans des fonds conformément aux dispositions légales locales.

Les charges de pension sont calculées par un actuair sur la base de la méthode «projected unit credit» pour chaque plan. Les obligations relatives au temps de service passé et aux placements constitués sont calculées sur la base de cette méthode. La différence entre les deux (valeur nette) est reprise dans le bilan du Groupe.

En Belgique, la législation requiert que l'employeur garantisse un taux de rendement minimum pour les régimes à cotisations définies. Pour les nouveaux versements à partir de 2016, le rendement minimum légal est relié au rendement des obligations linéaires belges à 10 ans, avec un minimum de 1,75% et un maximum de 3,75%. Le calcul de ce rendement minimum est basé sur la moyenne de toute la carrière de la personne affiliée. Du fait de ces rendements minimums garantis, tous les régimes à cotisations définies belges sont considérés dans le cadre d'IFRS comme des régimes de pension à prestations définies.

en milliers d'euros	2018	2017
A. Montants comptabilisés au bilan		
Obligations nettes résultant des régimes à prestations définies financés	3.234	1.833
1. Valeur actuelle des obligations intégralement ou partiellement financées	51.029	39.879
2. Juste valeur des actifs du régime (-)	-47.795	-38.046
Obligations résultant des régimes à prestations définies, total	3.234	1.833
B. Charge nette comptabilisée dans le résultat global		
<i>Comptabilisée dans le compte de résultats</i>		
1. Coûts des services rendus au cours de l'exercice	3.032	2.694
2. Charges d'intérêt	867	718
3. Produits d'intérêt (-)	-829	-738
Charge nette comptabilisée dans le compte de résultats	3.069	2.674
<i>Comptabilisée dans les autres éléments du résultat global</i>		
1. Ecart actuariels, nets	-2.010	1.201
Charge nette comptabilisée dans les autres éléments du résultat global	-2.010	1.201
Charge nette comptabilisée dans le résultat global	1.059	3.875
C. Mouvements de la valeur actuelle de l'obligation brute résultant des régimes à prestations définies		
Valeur actuelle de l'obligation résultant des régimes à prestations définies, solde d'ouverture	39.879	36.025
1. Coûts des services rendus au cours de l'exercice	3.032	2.694
2. Charges d'intérêt	867	718
3. Ecart actuariels, nets	1.101	1.270
- dont écarts actuariels dus aux ajustements liés à l'expérience	-487	530
- dont écarts actuariels dus aux actualisations des hypothèses	1.588	740
4. Contribution participant du régime	392	359
5. Augmentation / diminution suite à des regroupements d'entreprises	5.961	
6. Indemnités payées (-)	-1.311	-1.188
7. Transferts nets in / out	1.110	
Valeur actuelle de l'obligation résultant des régimes à prestations définies, solde de clôture	51.029	39.879

en milliers d'euros	2018	2017
D. Mouvements de la juste valeur des actifs du régime résultant des régimes à prestations définies		
Juste valeur des actifs du régime résultant des régimes à prestations définies, solde d'ouverture	38.046	35.613
1. Produits d'intérêt	829	738
2. Rendement des actifs du régime, à l'exclusion des montants en produits d'intérêt	3.110	69
3. Contribution employeur	2.546	2.454
4. Contribution participant du régime	392	359
5. Augmentation / diminution suite à des regroupements d'entreprises	3.073	
6. Indemnités payées (-)	-1.311	-1.187
7. Transferts nets in / out	1.110	
Juste valeur des actifs du régime résultant des régimes à prestations définies, solde de clôture	47.795	38.046
E. Principales hypothèses actuarielles		
1. Taux d'actualisation	1,76 %	2,02 %
2. Taux de rendement attendu des actifs du régime	1,76 %	2,02 %
3. Taux attendu d'augmentation des salaires	2,5 %	3,0 %
4. Augmentations futures des prestations définies	2,0 %	2,0 %

en milliers d'euros	2018	2017	2016	2015
Valeur actuelle de l'obligation brute résultant des régimes à prestations définies	51.029	39.879	36.025	1.973
Juste valeur des actifs du régime résultant des régimes à prestations définies	47.795	38.046	35.613	1.821
Déficit / (surplus)	3.234	1.833	412	152
Ajustements liés à l'expérience : augmentation (diminution) de l'obligation brute	-487	530	643	5
Rendement des actifs du régime, à l'exclusion des montants en produits d'intérêt	3.110	69	3.222	420

La stratégie d'investissement mise en œuvre dans le cadre des plans de pension à prestations définies 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 :

	2018	2017
Assurances	100,0%	100,0%

Le Groupe s'attend à des cotisations à la hauteur de 2.213 K€ versées aux régimes à prestations définies (y compris les assurances de groupe belges) en 2019 (2.128 K€ en 2018).

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 peut donner lieu à une hausse des obligations.

III. Régimes à cotisations définies

Il existe plusieurs régimes à cotisations définies dans le Groupe.

Pour les plans belges, la loi relative aux pensions complémentaires définit un rendement minimum garanti comme décrit ci-dessus sous section II. Du fait de ces rendements minimums garantis, tous les régimes à cotisations définies belges sont considérés dans le cadre d'IFRS comme des régimes de pension à prestations définies à partir de 2015.

Aperçu des régimes à cotisations définies (y compris les plans belges)	en milliers d'euros	2018	2017
Contributions payées - employeur		3.102	2.899
Contributions payées - participant du régime		350	340

IV. Options sur actions et droits de souscription

Voir Annexe 24.

ANNEXE 28 - DETTES FINANCIÈRES

2018	en milliers d'euros	Courant	Non courant				
Dettes financières		1 an au plus	2 ans	3 à 5 ans	> 5 ans		Total
Etablissements de crédit		298					298
Total dettes financières selon l'échéance		298	0	0	0		298

2017	en milliers d'euros	Courant	Non courant				
Dettes financières		1 an au plus	2 ans	3 à 5 ans	> 5 ans		Total
Emprunt obligataire		99.963					99.963
Etablissements de crédit		1.288	556	1.654	2.075		5.573
Total dettes financières selon l'échéance		101.251	556	1.654	2.075		105.536

En septembre 2012, RMG a procédé à une offre publique de souscription obligataire. Cet emprunt obligataire portant sur un montant de 100,0 M€ a pour date d'émission le 10 octobre 2012, sa durée est de 6 ans et il offre un intérêt annuel fixe de 5,125 % brut. L'emprunt obligataire a été remboursé en octobre 2018.

Au cours de l'année 2018, outre l'emprunt obligataire, les autres dettes financières ont également été remboursées (anticipativement). En fin d'exercice, RMG n'a plus qu'un solde négatif sur compte-courant de 298 K€.

Au 31 décembre 2018, aucune dette garantie n'est plus en cours auprès des prêteurs.

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

2018	en milliers d'euros	Courant	Non courant			
		1 an au plus	2 ans	3 à 5 ans	> 5 ans	Total
Dettes commerciales et autres dettes						
Dettes commerciales		52.790				52.790
Acomptes reçus		25.175				25.175
Avantages du personnel		16.025				16.025
- dont dettes envers les employés		12.084				12.084
- dont dettes envers les administrations publiques		3.941				3.941
Impôts		259				259
Autres dettes		14.814			287	15.101
Charges à imputer et produits à reporter		6.875				6.875
Total des dettes selon l'échéance		115.938	0	0	287	116.225

2017	en milliers d'euros	Courant	Non courant			
		1 an au plus	2 ans	3 à 5 ans	> 5 ans	Total
Dettes commerciales et autres dettes						
Dettes commerciales		38.879				38.879
Acomptes reçus		18.743				18.743
Avantages du personnel		14.603				14.603
- dont dettes envers les employés		10.520				10.520
- dont dettes envers les administrations publiques		4.083				4.083
Impôts		111				111
Autres dettes		11.655			287	11.942
Charges à imputer et produits à reporter		7.589				7.589
Total des dettes selon l'échéance		91.580	0	0	287	91.867

Dettes commerciales courantes	en milliers d'euros	2018	2017
Fournisseurs		29.374	22.129
Factures à recevoir / Notes de crédit à établir (*)		22.484	15.527
Clients crédit		932	1.223
Total dettes commerciales courantes		52.790	38.879

Autres dettes courantes	en milliers d'euros	2018	2017
Taxes indirectes à payer (*)		3.324	2.763
Autres dettes		11.490	8.892
Total autres dettes courantes		14.814	11.655

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

Les taxes indirectes concernent essentiellement le précompte professionnel et les impôts provinciaux et communaux.

Charges à imputer et produits à reporter	en milliers d'euros	2018	2017
Intérêts à imputer		0	1.180
Charges à imputer et produits à reporter (*)		6.875	6.409
Total charges à imputer et produits à reporter		6.875	7.589

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

Suite au remboursement des emprunts (y compris de l'emprunt obligataire) en 2018, il n'y a pas d'intérêts à imputer à fin 2018.

Les soldes découlant des contrats conclus avec les clients compris dans ses soldes concernent :

		Courant	
	en milliers d'euros	2018	2017
Passifs sur contrat			
Acomptes reçus		25.138	18.709
Notes de crédit à établir		2.691	2.228
Clients crédit		932	1.223
Produits à reporter		6.545	6.129
Obligations en matière de retours, remboursements et autres obligations comparables			
Notes de crédit à établir : provision pour invendus		4.384	2.622

Bien que plusieurs magazines affichent une durée minimum de plus d'un an, il n'y a pas d'acomptes reçus à plus d'un an. La hausse des acomptes reçus est en ligne avec la hausse du chiffre d'affaires du marché des lecteurs généré par l'acquisition en 2018 des magazines féminins.

ANNEXE 30 - CONTRATS DE LOCATION - FINANCEMENT ET CONTRATS DE LOCATION SIMPLE

Depuis fin 2016, il n'y a plus de contrat de location-financement en cours.

Contrats de location simple

	en milliers d'euros	2018	2017
Paielements au titre des contrats de location simple comptabilisés en charge		10.480	11.390

Les coûts mentionnés ci-dessus concernent à la fois le contrat de location et les coûts supplémentaires (y compris la TVA non déductible, etc.).

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.

A partir du 1^{er} janvier 2019, IFRS 16 « Contrats de location » sera appliqué. IFRS 16 remplace l'actuelle norme IAS 17. Le Groupe a constaté que l'application d'IFRS 16 sur ses engagements non résiliables concernant les contrats de location simple existant à la date de clôture du bilan se traduira au 1^{er} janvier 2019 par des actifs et des obligations pour paiements futurs de 4,7 M€. Un complément d'information peut être trouvé à l'Annexe 1 à la rubrique « IFRS 16 Contrats de location ».

Paielements minimaux futurs relatifs à la location en vertu de contrats de location simple non résiliables :	en milliers d'euros	2018	2017
< 1 an		1.416	11.527
1 à 5 ans		2.442	4.138
> 5 ans		1.950	13
		5.808	15.678

ANNEXE 31 - PASSIFS ÉVENTUELS ET ENGAGEMENTS CONTRACTUELS POUR L'ACQUISITION D'IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Le Groupe ne se porte plus garant d'obligations en 2018, ni en 2017. Fin 2018, aucun gage n'a plus été donné sur des fonds de commerce. Des gages sur fonds de commerce ont été constitués pour un montant total de 2.500 K€ en 2017.

Les engagements contractuels pris pour l'achat de papier à des tiers par le Groupe s'élèvent à 3.969 K€ (2017 : 4.761 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

L'exposition du Groupe au risque de change est minimale. Dans le passé, les risques de change identifiés se produisaient essentiellement dans le segment Médias Audiovisuels suite aux achats (prévus) en USD et en raison d'activités extérieures à la zone euro. Suite à la vente de Medialaan en janvier 2018, ce risque est devenu négligeable. Par ailleurs, le Groupe n'encourt que de façon très limitée des risques de change dans le cadre de ses activités opérationnelles.

Activités de financement

Au 31 décembre 2018, comme au 31 décembre 2017, il n'y a pas d'activités de financement présentant un risque de change potentiel.

Sensibilité estimée au risque de change

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 affichaient un taux d'intérêt fixe ou variable. Le tableau ci-dessous résume les taux d'intérêt effectifs, à la date du bilan, de ces emprunts à intérêts (emprunt obligataire et établissements de crédit) :

Taux d'intérêt	en milliers d'euros	2018	2017	Taux d'intérêt réel
Taux d'intérêt fixe			120	entre 1,5 % et 3,5 %
Taux d'intérêt fixe			99.979	entre 4 % et 6 %
Taux d'intérêt fixe avec marge variable			4.825	entre 2,35 % et 5,5 %

Au 31 décembre 2018, le Groupe n'a qu'un compte courant négatif contracté auprès des établissements de crédit pour un montant total de 298 K€ (2017 : 612 K€). Ceux-ci ont un taux d'intérêt de marché variable.

Les prêts aux sociétés associées et coentreprises, comptabilisés à la rubrique autres emprunts, ont un taux d'intérêt fixe qui est révisable après trois ou cinq ans.

Pour couvrir les risques résultant des fluctuations défavorables des taux d'intérêt, le Groupe a utilisé dans le passé des instruments financiers, à savoir des contrats IRS.

Au 31 décembre 2017, il y avait un instrument financier en cours qui, conformément aux prescriptions de la norme IAS 39, est considéré comme un contrat de couverture des flux de trésorerie. Cela concerne un Interest Rate Swap. Au 31 décembre 2018, il n'y a plus d'instruments financiers.

L'impact de l'évolution des valeurs de marché (avant impôts) de ces instruments financiers se résume comme suit :

2018	en milliers d'euros	Evolution valeurs de marché	Comptabilisées dans les fonds propres	Comptabilisées dans le compte de résultats
Interest Rate Swap				
<i>Couverture de flux de trésorerie</i>		64	64	
		64	64	0
2017	en milliers d'euros	Evolution valeurs de marché	Comptabilisées dans les fonds propres	Comptabilisées dans le compte de résultats
Interest Rate Swap				
<i>Couverture de flux de trésorerie</i>		-64	-64	
		-64	-64	0

Les modifications reprises dans les fonds propres figurent sous les autres réserves.

Analyse de sensibilité aux taux d'intérêt

Compte tenu du fait qu'il n'y a aucun prêt en cours avec taux d'intérêt variable à fin 2018, le Groupe n'est pas soumis à la sensibilité aux fluctuations des taux d'intérêt au 31 décembre 2018.

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 2018.

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

La valeur comptable des actifs financiers représente l'exposition maximale du Groupe au risque de crédit. La valeur comptable est rapportée, dépréciations comprises. Un état de cette valeur comptable figure au point F. Ci-après, les dépréciations étant détaillées à l'Annexe 19.

D. Risque de liquidité

Les échéances contractuelles des dettes financières se trouvent en Annexe 28 et sont résumées ci-dessous.

Le Groupe prévoit de respecter ses engagements par les flux de trésorerie opérationnels et la trésorerie courante. Roularta est presque entièrement désendetté et possède fin 2018 une trésorerie de plus de 95 M€. Par ailleurs, Roularta Media Group ne dispose plus de diverses lignes de crédit à court terme (2017 : 47.550 K€). Le risque de liquidité est donc devenu minimal.

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 2018	en milliers d'euros	Non courant				Total
		Courant				
		1 an au plus	2 ans	3 à 5 ans	> 5 ans	
Etablissements de crédit		298				298

E. Gestion du capital

RMG tente constamment d'optimiser la structure de son capital (combinaison de dettes et de capitaux propres). Le principal objectif de la structure du capital est la maximisation de la valeur d'actionnaire tandis que, dans le même temps, la flexibilité financière souhaitée est maintenue pour réaliser des projets stratégiques.

Compte tenu de la fluctuation importante du secteur médiatique, auquel le Groupe appartient, les dettes sont abordées avec la plus grande prudence.

Fin 2018, Roularta Media Group est quasiment entièrement désendetté, et ce, pendant une année où les actionnaires ont reçu un dividende intérimaire de 5,00 € brut par action.

La structure patrimoniale du Groupe se compose essentiellement de capital (voir détail à l'Annexe 23) à fin 2018. L'Annexe 28 détaille les dettes financières limitées. L'Annexe 22 détaille les placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie.

Le Groupe affiche une position de trésorerie nette de 95,7 millions d'euros fin 2018, contre un endettement net de 65,5 millions d'euros fin 2017. Le Groupe dispose librement de cette situation de trésorerie importante et peut ainsi toujours saisir les occasions qui se présentent dans le marché.

Le Groupe n'est soumis à aucune obligation de capital imposée de l'extérieur.

Le Comité d'audit vérifie la structure du capital du Groupe tous les six mois. Dans le cadre de ce contrôle, il se penche sur le coût du capital et sur le risque qui accompagne chaque type de capital (tiers ou propre).

Comme il n'y a aucune dette financière actuellement, le ratio d'endettement est négatif à fin 2018. Fin 2017, le ratio d'endettement était encore de 30,5 %.

F. Juste valeur

La valeur comptable et la juste valeur des actifs financiers et des passifs financiers s'élèvent à :

				2018		2017	
en milliers d'euros	Annexe	Catégorie selon IAS 39	Catégorie selon IFRS 9	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Actifs non courants							
Autres participations	18	DV	JV-RN	299	299	264	264
Prêts et cautions	18	P&C	CA	2.227	2.227	1.840	1.840
Clients et autres créances	19	P&C	CA	219	219	600	600
Actifs courants							
Clients et autres créances	19	P&C	CA	65.756	65.756	69.915	69.915
Trésorerie	22	P&C	CA	95.956	95.956	42.984	42.984
Passifs non courants							
Dettes financières	28	PFCA	CA	0	0	-4.285	-4.814
Autres dettes	29	PFCA	CA	-287	-287	-287	-287
Passifs courants							
Dettes financières	28	PFCA	CA	-298	-298	-101.251	-104.146
Dettes commerciales	29	PFCA	CA	-52.790	-52.790	-38.879	-38.879
Acomptes reçus	29	PFCA	CA	-25.175	-25.175	-18.743	-18.743
Autres dettes	29	PFCA	CA	-14.814	-14.814	-11.655	-11.655
Intérêts à imputer	29	PFCA	CA	0	0	-1.180	-1.180

Catégorie selon IAS 39 P&C Les prêts et créances
DV Disponibles à la vente
PFCA Passifs financiers au coût amorti

Catégorie selon IFRS 9 CA Actifs financiers et passifs financiers au coût amorti
JV-RN Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat net
JV-AER Actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global

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.

Autres participations

Comme mentionné à l'Annexe 18, le management a constaté que le prix d'achat est une évaluation correcte de la juste valeur des investissements en actions non cotées des entreprises entièrement consolidées parce qu'il n'existe pas suffisamment d'informations plus récentes pour mesurer la juste valeur.

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 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 2018, Roularta Media Group avait les instruments financiers suivants valorisés à la juste valeur :

en milliers d'euros	31/12/2018	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Actifs valorisés à la juste valeur				
Autres participations	299			299

Au 31 décembre 2018, Roularta Media Group n'avait pas des instruments financiers valorisés à la juste valeur.

L'hiérarchie à 3 niveaux pour l'évaluation de la juste valeur est :

- niveau 1 : prix cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou passifs identiques
- niveau 2 : des données autres que des prix cotés inclus dans le niveau 1 qui sont observables pour l'actif ou le passif, directement (c'est-à-dire le prix) ou indirectement (c'est-à-dire un dérivé du prix)
- niveau 3 : des données pour l'actif ou le passif qui ne sont pas basées sur des données de marché observables

Au cours de l'année 2018, il n'y avait pas de transferts entre niveaux.

ANNEXE 33 - REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

La reprise des Women Brands de Sanoma a été finalisée le 30 juin 2018. Les marques Sanoma concernées sont : les hebdomadaires Femmes d'Aujourd'hui/Libelle et Flair F/N, les mensuels GAEL/Feeling et les magazines La Maison Victor, Communiekraant et Loving You. Par ailleurs, la reprise concerne également la plate-forme d'e-commerce d'offres spéciales She Deals, ainsi que les sites Web, extensions de ligne et canaux de médias sociaux des marques précitées.

En 2017, il y a eu la reprise de Bright Communications et de Bright Communications Antwerpen. Au 1^{er} juillet 2017, Roularta Media Group a acquis une participation de 100 % dans le capital de ces sociétés.

Les acquisitions de 2018 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	2018	2017
ACTIFS		
Actifs non courants	33.942	4.815
Immobilisations incorporelles	32.941	4.805
Immobilisations corporelles		10
Actifs d'impôts différés	1.001	
Actifs courants	107	1.398
Clients et autres créances		744
Charges à reporter et produits acquis		4
Trésorerie et équivalents de trésorerie		650
Stocks	107	
Total de l'actif	34.049	6.213

	en milliers d'euros	2018	2017
PASSIFS			
Passifs non courants		3.001	1.266
Avantages du personnel		3.001	
Autres dettes			1.266
Passifs courants		7.226	774
Dettes financières			129
Dettes commerciales		297	241
Acomptes reçus		5.866	
Avantages du personnel		1.063	45
Impôts			293
Autres dettes			54
Charges à imputer et produits à reporter			12
Total du passif		10.227	2.040
Total actif net acquis		23.822	4.173
Actif net acquis		23.822	4.173
Prix d'acquisition payé / à payer en trésorerie et équivalents de trésorerie		23.822	4.173
Placements, trésorerie et équivalents de trésorerie acquis		0	-650
Prix d'acquisition restant à payer		-7.868	
Sortie de trésorerie nette		15.954	3.523

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

2018	en milliers d'euros	Chiffre d'affaires de l'exercice	Résultat net de l'exercice
- Women Brands		31.121	8.786

2017	en milliers d'euros	Chiffre d'affaires de l'exercice	Résultat net de l'exercice
- Bright Communications		851	121
- Bright Communications Antwerpen		811	-54

Si l'acquisition des Women Brands précitées avait eu lieu le 1^{er} janvier 2018, la contribution de ces marques au chiffre d'affaires consolidé de l'exercice aurait vraisemblablement été de l'ordre de 62,8 M€. RMG n'a cependant pas pu vérifier les données concernant le chiffre d'affaires au cours des six premiers mois de 2018. Aucune information fiable n'est disponible concernant l'impact sur le résultat net.

Le 12 mars 2018, Roularta Media Group a acquis la participation de 50 % du Persgroep dans Mediafin SA pour un prix d'acquisition total de 58 M€. Cette reprise et le rachat des Women Brands décrit ci-dessus engendrent une sortie de trésorerie nette liée aux reprises et rachat de branches d'activités de 74 M€. Mediafin est consolidée suivant la méthode de la mise en équivalence. Pour de plus amples informations, voyez l'Annexe 17.

Le 1^{er} juillet 2018, la participation résiduelle de 75 % dans Mediaplus BV a été reprise pour 1,0 M€ par Senior Publications Nederland BV, une filiale à 50 % de Roularta Media Group SA. Les deux entreprises sont consolidées suivant la méthode de la mise en équivalence. Pour de plus amples informations, voyez l'Annexe 17.

ANNEXE 34 - VENTE DE FILIALES ET BRANCHE D'ACTIVITÉ

Le 30 juin 2018, les marques « Je vais Construire & Rénover » et « Ik ga Bouwen & Renoveren » ont été vendues à Sanoma. Le 1^{er} juillet 2018, la participation de 51 % dans la Zeeuws Vlaams Mediabedrijf a été vendue au Persgroep.

L'effet de ces ventes sur les actifs et passifs du Groupe est le suivant :

	en milliers d'euros	2018	2017
ACTIFS			
Actifs non courants		302	0
Immobilisations incorporelles		292	
Immobilisations corporelles		6	
Actifs financiers		4	
Actifs courants		645	0
Clients et autres créances		214	
Trésorerie et équivalents de trésorerie		384	
Charges à reporter et produits acquis		47	
Total de l'actif		947	0
PASSIFS			
Passifs non courants		24	0
Avantages du personnel		24	
Passifs courants		382	0
Dettes commerciales		53	
Acomptes reçus		187	
Avantages du personnel		111	
Impôts		1	
Autres dettes		30	
Total du passif		406	0
Total actif net abandonné		541	0
Intérêts minoritaires		-265	
Profit (perte) sur vente participation		421	
Prix de rachat reçu en liquidités		697	0
Placements, trésorerie et équivalents de trésorerie abandonnés		-384	0
Entrée (sortie) de trésorerie nette		313	0

La dernière tranche de 15 M€ concernant la vente des activités françaises en 2015 a été reçue en 2018 ; 17 M€ avaient été reçus en 2017.

En 2017, les filiales Twice Entertainment SPRL et Twice Technics SPRL ont été vendues pour un montant reçu de 125 K€.

Le tableau ci-dessous donne une vue d'ensemble des flux nets de trésorerie relatifs aux abandons et ventes de branches d'activités :

en milliers d'euros	2018	2017
Vente des activités françaises en 2015	15.000	17.000
Vente Medialaan (voir Annexe 11)	279.634	
Autre ventes (*)	313	125
Flux nets de trésorerie relatifs aux abandons et ventes de branches d'activités	294.947	17.125

(*) Concerne la vente de Zeeuws Vlaams Mediabedrijf et des marques « Je vais Construire & Rénover » et « Ik ga Bouwen & Renoveren » en 2018 et la vente de Twice Entertainment SPRL et Twice Technics SPRL en 2017.

ANNEXE 35 - PARTICIPATIONS DANS DES COENTREPRISES

Les informations financières résumées des coentreprises et des entreprises associées importantes sont reprises dans l'Annexe 17.

ANNEXE 36 - FAITS IMPORTANTS SURVENUS APRÈS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Il ne s'est produit aucun événement important susceptible d'influencer de manière substantielle les résultats et la position financière de l'entreprise. Un petit titre allemand « Leben & Erziehen » a été vendu le 3 avril par notre coentreprise Bayard Media.

ANNEXE 37 - HONORAIRES DU COMMISSAIRE ET DES PERSONNES LIÉES AU COMMISSAIRE

Les honoraires du commissaire s'élèvent à 201 K€. Les honoraires du commissaire pour des missions de contrôle supplémentaires s'élèvent à 71 K€.

ANNEXE 38 - INFORMATION RELATIVE AUX PARTIES LIÉES

2018	en milliers d'euros	Entreprises associées et coentreprises	Autres parties liées	Total
I. Actifs avec les parties liées		2.849	15	2.864
Autres participations, prêts et cautions		400	0	400
Prêts		400		400
Créances courantes		2.449	15	2.464
Clients		2.316	15	2.331
Autres créances		133		133
II. Passifs avec les parties liées		12.828	326	13.154
Dettes non courantes		37	0	37
Autres dettes		37		37
Dettes courantes		12.791	326	13.117
Dettes financières		298		298
Fournisseurs		2.268	326	2.594
Autres dettes		10.225		10.225
III. Transactions entre parties liées		3.688	-1.759	1.929
Prestations de services données		8.562	535	9.097
Prestations de services reçues (-)		-4.896	-2.294	-7.190
Transferts suivant les conventions de financement		22		22
IV. Rémunération des principaux dirigeants				3.131
- dont avantages à court terme				2.830
- dont avantages postérieurs à l'emploi				260
- dont transactions dont le paiement est fondé sur des actions				41
V. Rémunération des administrateurs pour leur mandat d'administrateur				403

2017	en milliers d'euros	Entreprises associées et coentreprises	Autres parties liées	Total
I. Actifs avec les parties liées		3.268	312	3.580
Autres participations, prêts et cautions		477	0	477
Prêts		477		477
Créances courantes		2.791	312	3.103
Clients		2.912	312	3.224
Autres créances		-121		-121
II. Passifs avec les parties liées		9.314	338	9.652
Dettes non courantes		0	0	0
Autres dettes		0		0
Dettes		9.314	338	9.652
Dettes financières		610		610
Fournisseurs		2.304	338	2.642
Autres dettes		6.400		6.400
III. Transactions entre parties liées		3.099	-2.121	978
Prestations de services données		9.140	241	9.381
Prestations de services reçues (-)		-6.045	-2.362	-8.407
Transferts suivant les conventions de financement		4		4
IV. Rémunération des principaux dirigeants				3.272
- dont avantages à court terme				2.932
- dont avantages postérieurs à l'emploi				287
- dont transactions dont le paiement est fondé sur des actions				53
V. Rémunération des administrateurs pour leur mandat d'administrateur				425

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 2018 et en 2017, aucune moins-value n'a été enregistrée.

Toutes les créances et dettes sont des créances et dettes à court terme qui sont acquittées à l'échéance. Toutes les transactions concernent des opérations commerciales ordinaires. Pour les ventes conclues par le Groupe avec ces parties associées, on applique la tarification habituelle. Pour les achats, on applique la procédure habituelle en ce qui concerne la sélection du fournisseur et les prix utilisés.

ANNEXE 39 - STRUCTURE DU GROUPE

Au cours de l'exercice 2018, les changements suivants sont intervenus dans le Groupe :

Nouvelles participations :

- Le 12 mars 2018, la reprise de la participation de 50 % dans Mediafin SA a été finalisée.

Changement de la participation sans changement de méthode de consolidation :

- Le 1^{er} mai 2018 a eu lieu chez Proxistore SA une augmentation de capital à laquelle RMG SA n'a pas pris part. De ce fait, la participation de RMG dans cette société est revenue de 46,12 % à 24,90 %.
- Le 1^{er} juillet 2018, la participation résiduelle de 75 % dans Mediaplus BV a été reprise par Senior Publications Nederland BV, une filiale à 50 % de Roularta Media Group SA.
- Le 1^{er} juillet 2018, CTR MEDIA SA, une filiale à 50 % de Roularta Media Group SA, a acquis les 28,52 % restants dans la société Click Your Car SA.
- Le 7 novembre 2018, RMG a acquis les 25,34 % restants dans Vogue Trading SA.
- Repropress SCRL : 29,51 % au lieu de 29,93 %.

Participations liquidées et fusionnées :

- Journée Découverte Entreprises ASBL : liquidée le 16/03/2018.
- Open bedrijven VZW : liquidée le 16/03/2018.
- Bright Communications Antwerpen BVBA : fusionnée avec Bright Communications BVBA le 6 juillet 2018.
- VZW Ter Bevordering van het Ondernemerschap in België : liquidée le 20/07/2018.
- Roularta Healthcare NV : liquidée le 26/12/2018.
- Regionale TV Media NV : liquidée le 26/12/2018.

Participations vendues :

- Le 31 janvier 2018, la vente de 50 % dans Medialaan SA a été finalisée.
- Le 1^{er} juillet 2018, la participation de 51 % dans la Zeeuws Vlaams Mediabedrijf BV a été vendue au Persgroep.
- Le 14 août 2018, la participation dans 4 All Solutions SPRL (30,11 %) a été vendue par la société CTR MEDIA SA.

Changements dans le Groupe en 2017 :

Nouvelles participations :

- Bright Communications SPRL : a été acquis à 100 % en juillet 2017.
- Bright Communications Antwerpen SPRL : a été acquis à 100 % en juillet 2017.
- Het Mediabedrijf BV a été créée en octobre 2017 et héberge le titre « Landleven ».
- En août 2017, Medialaan et De Persgroep ont créé la société « Morfeus ».

Changement de la participation sans changement de méthode de consolidation :

- Storesquare NV : 65 % au lieu de 71,18 % à partir de 06/12/2017, 71,18 % au lieu de 70,70 % après augmentation de capital le 05/05/2017.
- Studio Aperio Negotium SA : 75 % en 2017 au lieu de 50 % en 2016. En 2016, cette participation avait déjà été entièrement consolidée puisqu'il y avait également une participation indirecte portant à 56,25 % la participation intégrale.

Participations liquidées et fusionnées :

- Febelma Regie CVBA
- Himalaya NV
- Media ID CVBA

Participations vendues :

- Twice Entertainment NV et Twice Technics BVBA : vendues en juin 2017.
- Press Partners : vendue en juin 2017.

La société mère ultime du Groupe est Roularta Media Group SA, Roeselare, Belgique. Au 31 décembre 2018, 29 filiales, coentreprises et entreprises associées sont consolidées.

	Location	Fraction du capital détenue	
1. Entreprises consolidées globalement			
ROULARTA MEDIA GROUP NV	Roeselare, Belgique	100,00 %	
BELGIAN BUSINESS TELEVISION NV	Bruxelles, Belgique	100,00 %	
BRIGHT COMMUNICATIONS BVBA	Roeselare, Belgique	100,00 %	
HET MEDIABEDRIJF BV	Baarn, Pays-Bas	100,00 %	
ROULARTA SERVICES FRANCE SARL	Lille, France	100,00 %	
TVOJ - MAGAZIN D.O.O. - en liquidation	Zagreb, Croatie	100,00 %	
VOGUE TRADING VIDEO NV	Roeselare, Belgique	100,00 %	
STUDIO APERI NEGOTIUM NV	Roeselare, Belgique	75,00 %	
STORESQUARE NV	Roeselare, Belgique	65,00 %	
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
CLICK YOUR CAR NV	Bruxelles, Belgique	50,00 %	entreprise associée
CTR MEDIA SA	Bruxelles, Belgique	50,00 %	coentreprise
DE WOONKIJKER NV	Roeselare, Belgique	50,00 %	coentreprise
J.M. SAILER GESCHÄFTSFÜHRUNGS GMBH	Nürnberg, Allemagne	50,00 %	coentreprise
J.M. SAILER VERLAG GMBH	Nürnberg, Allemagne	50,00 %	coentreprise
MEDIAFIN NV	Bruxelles, Belgique	50,00 %	coentreprise
MEDIAPLUS BV	Baarn, Pays-Bas	50,00 %	coentreprise
REGIONALE MEDIA MAATSCHAPPIJ NV	Roeselare, 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
VERLAG DEUTSCHER TIERSCHUTZ-DIENST GMBH	Nürnberg, Allemagne	50,00 %	coentreprise
YELLOWBRICK NV	Schaarbeek, Belgique	35,00 %	entreprise associée
REPROPRESS CVBA	Bruxelles, Belgique	29,51 %	entreprise associée
50+ BEURS & FESTIVAL BV	Arnhem, Pays-Bas	25,00 %	coentreprise
LIVING & MORE VERLAG GMBH - en liquidation	Augsburg, Allemagne	25,00 %	coentreprise
PROXISTORE NV	Mont-Saint-Guibert, Belgique	24,90 %	entreprise associée

3. Entreprises d'importance négligeable qui ne sont pas comprises dans les états financiers consolidés

Il n'y a pas d'entreprises qui ne sont pas comprises dans les états financiers consolidés.

Rapport du commissaire

Rapport du commissaire à l'assemblée générale de Roularta Media Group SA
pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 - Comptes consolidés
Le texte original de ce rapport est en néerlandais

Dans le cadre du contrôle légal des comptes consolidés de Roularta Media Group SA («la société») et de ses filiales (conjointement «le Groupe»), nous vous présentons notre rapport du commissaire. Celui-ci inclut notre rapport sur les comptes consolidés ainsi que les autres obligations légales et réglementaires. Le tout constitue un ensemble et est inséparable.

Nous avons été nommés en tant que commissaire par l'assemblée générale du 15 mai 2018, conformément à la proposition de l'organe de gestion émise sur recommandation du comité d'audit et sur présentation du conseil d'entreprise. Notre mandat de commissaire vient à échéance à la date de l'assemblée générale délibérant sur les comptes clôturés au 31 décembre 2020. Etant donné l'absence d'archives électroniques antérieures à 1997, nous sommes dans l'impossibilité de déterminer avec précision la première année de mission. Nous avons exercé le contrôle légal des comptes consolidés de Roularta Media Group SA durant au moins 22 exercices consécutifs.

RAPPORT SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des comptes consolidés du Groupe, comprenant le bilan consolidé au 31 décembre 2018, ainsi que le compte de résultats consolidé, l'état du résultat global consolidé, l'état consolidé des variations des capitaux propres et un tableau consolidé des flux de trésorerie de l'exercice clos à cette date, ainsi que les annexes, contenant un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives, dont le total du bilan consolidé s'élève à 355.108 (000) EUR et dont le compte de résultats consolidé se solde par un résultat net des entreprises consolidées de l'exercice de 78.932 (000) EUR.

A notre avis, les comptes consolidés donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2018, ainsi que de ses résultats consolidés et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

Fondement de l'opinion sans réserve

Nous avons effectué notre audit selon les Normes internationales d'audit (ISA), telles qu'applicables en Belgique. Par ailleurs, nous avons appliqué les normes internationales d'audit rendues applicables par l'IAASB aux exercices clôturés à partir du 15 décembre 2016 non encore approuvées au niveau national. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section «Responsabilités du commissaire relatives à l'audit des comptes consolidés» du présent rapport. Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui s'appliquent à l'audit des comptes consolidés en Belgique, en ce compris celles concernant l'indépendance. Nous avons obtenu de l'organe de gestion et des préposés de la société, les explications et informations requises pour notre audit. Nous estimons que les éléments probants que nous avons recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Points clés de l'audit

Les points clés de l'audit sont les points qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants lors de l'audit des comptes consolidés de la période en cours. Ces points ont été traités dans le contexte de notre audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et lors de la formation de notre opinion sur ceux-ci. Nous n'exprimons pas une opinion distincte sur ces points.

Dépréciation des immobilisations incorporelles

En 2018, Roularta Media Group SA a enregistré une réduction de valeur exceptionnelle de 69 MEUR, dont 63 MEUR relatifs aux immobilisations incorporelles et 6 MEUR relatifs aux participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

La réduction de valeur exceptionnelle enregistrée en 2018 fut significative pour notre audit étant donné que le processus d'évaluation est subjectif et est basé sur des hypothèses qui dépendent de prévisions futures du marché ou de conditions économiques.

La détermination des unités génératrices de trésorerie, les hypothèses clés du test de dépréciation ainsi que le résultat du test de dépréciation sont fournis en Notes 1, 8 et 15 des états financiers consolidés.

Nos procédures d'audit comprennent, entre autres, une revue des règles et procédures de la société permettant d'évaluer la présence d'une perte de valeur, la validation des unités génératrices de trésorerie identifiées, de défier les principales hypothèses liées à l'estimation des flux de trésorerie futurs ainsi que la fiabilité des prévisions. Nous avons évalué et défié les business plans, les hypothèses, le taux d'actualisation ainsi que les méthodologies utilisées par la société, par exemple, en évaluant l'exactitude historique des estimations faites par le management, en défiant les prévisions de revenu utilisées en les comparant aux performances récentes et en défiant les sensibilités du modèle d'évaluation de la société. En plus, nous avons évalué la juste valeur des immobilisations incorporelles et nous avons inclus des spécialistes en valorisation dans notre équipe afin de nous assister dans ces activités d'audit. Nous avons fait preuve de jugement professionnel en ce qui concerne la sensibilité de la réserve disponible et nous nous sommes focalisés afin d'évaluer si un changement raisonnable dans les hypothèses impliquerait que la valeur comptable excède la valeur recouvrable. Nous avons vérifié que les informations à fournir dans les annexes relatives au test de dépréciation ont été établies conformément à la norme IAS 36 Dépréciation d'actifs.

Regroupements d'entreprises et activités abandonnées

En 2017, Roularta Media Group SA a annoncé la cession de la coentreprise Medialaan SA, qui a été conclue en 2018. Au 31 décembre 2018, le résultat net des activités abandonnées s'élève à 151 MEUR comparé au résultat net des activités poursuivies de -72 MEUR.

De plus, Roularta Media Group SA a acquis 50 % des actions de Mediafin SA et a acquis plusieurs marques féminines de Sanoma en 2018.

La comptabilisation des regroupements d'entreprises ainsi que des activités abandonnées dans les états financiers consolidés de Roularta Media Group SA est significative pour notre audit vu la contribution au résultat net et à la valeur comptable des immobilisations incorporelles et des participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

De plus, ces transactions sont importantes en termes de traitement comptable quant aux critères de comptabilisation et de décomptabilisation des immobilisations incorporelles et des coentreprises et de l'importance du respect des exigences relatives aux informations à fournir en annexe en conformité avec les normes IFRS.

Les regroupements d'entreprises ainsi que les activités abandonnées sont décrites en Notes 11, 12, 17, 33 et 34 des états financiers consolidés.

Nos procédures d'audit comprennent, entre autres, l'évaluation des conventions signées pour les acquisitions et la cession, afin de valider les traitements comptables s'y attachant.

En ce qui concerne la cession de la coentreprise Medialaan SA, nous avons également validé que les critères de décomptabilisation et les exigences relatives aux informations à fournir dans les annexes étaient en conformité avec les normes IFRS. Nous avons également validé l'exhaustivité du résultat des activités abandonnées.

En ce qui concerne les regroupements d'entreprises, nous avons également validé que le contrôle a bien été obtenu en 2018 et validé l'exhaustivité des actifs et passifs obtenus par les regroupements d'entreprises. Nous avons revu la précision des évaluations faites par le management relatives à l'allocation du prix d'acquisition payé et les principes sous-jacents ainsi que la juste valeur des actifs et passifs et nous avons validé le goodwill résiduel. Nous avons inclus des spécialistes en valorisation et en IFRS dans notre équipe afin de nous assister dans ces activités d'audit.

Afin de valider l'exhaustivité des transactions, nous avons revu les procès-verbaux du conseil d'administration et nous avons effectué des procédures afin d'identifier et d'évaluer les événements survenus après la date de clôture des comptes. De plus, nous avons évalué l'adéquation des informations fournies en Notes 11, 12, 17, 33 et 34 des états financiers consolidés.

Reconnaissance du revenu

Le Groupe génère son chiffre d'affaires de différentes manières au sein de différents secteurs d'activités, incluant les abonnements annuels et la vente de publicités.

Le chiffre d'affaires est une donnée clé sur la base de laquelle le Groupe est jugé étant donné que ce dernier est la principale source de génération de profits. Étant donné que la société a une structure de coûts dans laquelle les coûts fixes sont relativement plus importants que les coûts variables, nous avons observé un impact considérable du chiffre d'affaires sur les marges ainsi que sur le profit net réalisé, principalement en ce qui concerne les produits générés par les abonnements et la vente de publicités.

Nous avons identifié les éléments critiques suivants liés à la comptabilisation des produits présentés ci-dessous. Nous considérons que ceux-ci sont significatifs soit en raison des ajustements manuels sur les contrats en cours à la date de clôture, soit de la manipulation des bénéfices dans les flux de produits :

- La comptabilisation des revenus dans une période incorrecte ;
- Des ajustements manuels inappropriés.

Les principales méthodes comptables qui traitent de la comptabilisation des produits sont fournies en Note 1 des états financiers consolidés et les sources de revenu du Groupe ont été fournies en Note 3 des états financiers consolidés.

Pour chaque filiale comprenant des flux de revenus significatifs, les procédures suivantes ont été réalisées afin de répondre au risque décrit, notamment :

- Revue de la conception et de l'implémentation des contrôles internes de l'entreprise relatifs au timing de la comptabilisation des produits ;
- Revue des procédures de césure relatives à la comptabilisation des produits et du respect de celles-ci à la fin de l'année ;
- Revue de l'exhaustivité des rabais sur les ventes relatives aux produits enregistrés à la date de clôture y compris la période après la date de clôture des comptes et avant l'émission des états financiers consolidés ;
- Comparer à l'année précédente l'évolution détaillée des ventes par flux de produits afin d'identifier les anomalies, montrant d'éventuelles erreurs de césure ;
- Effectuer un examen détaillé des écritures comptables et autres ajustements enregistrés en fin d'exercice et investiguer celles qui semblent inhabituelles quant à leur nature ou à leur montant ;
- Valider le caractère approprié des écritures comptables enregistrées manuellement dans le grand livre afin d'identifier les écritures manuelles suspectes qui pourraient indiquer des anomalies dans le chiffre d'affaires.

Responsabilités de l'organe de gestion relatives à l'établissement des comptes consolidés

L'organe de gestion est responsable de l'établissement des comptes consolidés donnant une image fidèle conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique, ainsi que du contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à l'organe de gestion d'évaluer la capacité du Groupe à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si l'organe de gestion a l'intention de mettre le Groupe en liquidation ou de cesser ses activités ou s'il ne peut envisager une autre solution alternative réaliste.

Responsabilités du commissaire relatives à l'audit des comptes consolidés

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport du commissaire contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes ISA permettra de toujours détecter toute anomalie significative existante. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes consolidés prennent en se fondant sur ceux-ci.

Lors de l'exécution de notre contrôle, nous respectons le cadre légal, réglementaire et normatif qui s'applique à l'audit des comptes consolidés en Belgique.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes ISA et tout au long de celui-ci, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définissons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et recueillons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- nous prenons connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du Groupe ;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe de gestion, de même que des informations les concernant fournies par ce dernier ;
- nous concluons quant au caractère approprié de l'application par l'organe de gestion du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité du Groupe à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport du commissaire sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants recueillis jusqu'à la date de notre rapport du commissaire. Cependant, des situations ou événements futurs pourraient conduire le Groupe à cesser son exploitation ;
- nous apprécions la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des comptes consolidés et évaluons si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle ;

- nous recueillons des éléments probants suffisants et appropriés concernant les informations financières des entités ou activités du Groupe pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Nous sommes responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit au niveau du Groupe. Nous assumons l'entière responsabilité de l'opinion d'audit.

Nous communiquons au comité d'audit notamment l'étendue des travaux d'audit et le calendrier de réalisation prévus, ainsi que les observations importantes découlant de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

Nous fournissons également au comité d'audit une déclaration précisant que nous nous sommes conformés aux règles déontologiques pertinentes concernant l'indépendance, et leur communiquons, le cas échéant, toutes les relations et les autres facteurs qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir une incidence sur notre indépendance ainsi que les éventuelles mesures de sauvegarde y relatives.

Parmi les points communiqués au comité d'audit, nous déterminons les points qui ont été les plus importants lors de l'audit des comptes consolidés de la période en cours, qui sont de ce fait les points clés de l'audit. Nous décrivons ces points dans notre rapport du commissaire, sauf si la loi ou la réglementation en interdit la publication.

AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

Responsabilités de l'organe de gestion

L'organe de gestion est responsable de la préparation et du contenu du rapport de gestion sur les comptes consolidés, de la déclaration non financière annexée à celui-ci et des autres informations contenues dans le rapport annuel sur les comptes consolidés.

Responsabilités du commissaire

Dans le cadre de notre mandat et conformément à la norme belge complémentaire (révisée en 2018) aux normes internationales d'audit (ISA) telles qu'applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans leurs aspects significatifs, le rapport de gestion sur les comptes consolidés, la déclaration non financière annexée à celui-ci et les autres informations contenues dans le rapport annuel sur les comptes consolidés, ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

Aspects relatifs au rapport de gestion sur les comptes consolidés et aux autres informations contenues dans le rapport annuel sur les comptes consolidés

A l'issue des vérifications spécifiques sur le rapport de gestion sur les comptes consolidés, nous sommes d'avis que celui-ci concorde avec les comptes consolidés pour le même exercice et a été établi conformément à l'article 119 du Code des sociétés.

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nous devons également apprécier, en particulier sur la base de notre connaissance acquise lors de l'audit, si le rapport de gestion sur les comptes consolidés et les autres informations contenues dans le rapport annuel sur les comptes consolidés, à savoir pages 5 à 8 et pages 25 à 31, comportent une anomalie significative, à savoir une information incorrectement formulée ou autrement trompeuse. Sur base de ces travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer.

L'information non financière requise par l'article 119, § 2 du Code des sociétés est reprise dans le rapport de gestion sur les comptes consolidés qui fait partie de la section « Déclaration d'informations non financières » à savoir pages 9 à 24 du rapport annuel. Pour l'établissement de cette information non financière, la société s'est basée sur les normes GRI. Conformément à l'article 144, § 1, 6° du Code des sociétés, nous ne nous prononçons pas sur la question de savoir si cette information non financière est établie conformément aux normes GRI précitées.

Mentions relatives à l'indépendance

- Notre cabinet de révision et notre réseau n'ont pas effectué de missions incompatibles avec le contrôle légal des comptes consolidés et notre cabinet de révision est resté indépendant vis-à-vis du Groupe au cours de notre mandat.
- Les honoraires relatifs aux missions complémentaires compatibles avec le contrôle légal visées à l'article 134 du Code des sociétés ont correctement été valorisés et ventilés dans l'annexe aux comptes consolidés.

Autres mentions

- Le présent rapport est conforme au contenu de notre rapport complémentaire destiné au comité d'audit visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

Gent, le 12 avril 2019

Le commissaire

DELOITTE Réviseurs d'Entreprises SCRL

Représentée par

Charlotte Vanrobaeys

Comptes annuels statutaires

COMPTES ANNUELS STATUTAIRES ABRÉGÉS

Les pages suivantes sont extraites des comptes annuels statutaires de Roularta Media Group SA, établis conformément aux règles comptables belges.

Les règles d'évaluation utilisées dans les comptes annuels statutaires diffèrent considérablement des règles d'évaluation utilisées dans les comptes annuels consolidés : les comptes annuels statutaires sont basés sur la législation comptable belge, tandis que les comptes annuels consolidés sont établis conformément aux normes IFRS.

Seuls les comptes annuels consolidés évoqués dans les pages précédentes représentent de manière fidèle la situation et les résultats financiers du groupe Roularta.

Le rapport de gestion du conseil d'administration à l'assemblée générale des actionnaires, les comptes annuels de Roularta Media Group SA et le rapport du commissaire seront déposés à la Banque Nationale de Belgique dans les délais légaux. Ces documents sont disponibles sur demande auprès du département Investor Relations de la société, ainsi qu'à l'adresse www.roularta.be/fr.

Le commissaire a donné une opinion sans réserve concernant les comptes annuels statutaires de Roularta Media Group SA.

EXTRAIT DU RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

Les comptes annuels, tels qu'ils seront présentés à l'assemblée générale des actionnaires du 21 mai 2019, ont été approuvés par le conseil d'administration du 8 avril 2019.

Affectation du résultat

Le bénéfice de l'exercice 2018 à affecter s'élève à 186.971.925,15 euros, par rapport à une perte à affecter de -13.212.082,24 euros pour l'exercice 2017.

Compte tenu des bénéfices reportés de l'exercice précédent de 34.299,17 euros, le bénéfice à affecter de l'exercice 2018 s'élève à 187.006.224,32 euros.

Le conseil d'administration propose à l'assemblée générale de distribuer sur l'ensemble de l'exercice 2018 un dividende brut de 5,50 euros par action. Compte tenu du dividende intérimaire brut de 5 euros distribué en juillet 2018, le dividende final brut s'élève à 0,50 euro par action. Cela représente un dividende final net de 0,35 euro par action (après 30% de précompte mobilier).

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

A la date du rapport annuel, la société détient 596.935 actions propres. L'affectation du résultat détaillé ci-après est basée sur un nombre d'actions donnant droit au dividende de 12.544.188⁽¹⁾. Dans le cas où, entre la date de l'établissement de ce rapport annuel et la tenue de l'assemblée générale le 21 mai 2019, des membres du personnel exerceraient encore leurs options sur des actions Roularta, cet exercice aurait un impact sur le nombre d'actions donnant droit au dividende et la rémunération du capital pourrait s'en trouver modifiée.

Affectations et prélèvements

Nous vous proposons d'affecter le résultat comme suit :

A. Bénéfice à affecter	187.006.224,32
• Bénéfice de l'exercice à affecter	186.971.925,15
• Bénéfice reporté de l'exercice précédent	34.299,17
B. Affectations aux capitaux propres	
• aux autres réserves	118.000.000,00
C. Résultat à reporter	20.690,32
D. Bénéfice à distribuer	
• Rémunération du capital	68.985.534,00 ⁽²⁾

Si l'assemblée générale approuve la proposition d'affectation du résultat susmentionnée, le dividende final sera payable à partir du 3 juin 2019 (= pay date). La banque ING sera désignée comme « paying agent ».

(1) Nombre total d'actions émises 13.141.123 moins les 596.935 actions propres.

(2) Calculée sur la base du dividende intérimaire brut 62.713.440,00 (calculé sur la base de 12.542.688 actions donnant droit au dividende) + le dividende final brut 6.272.094,00 (calculé sur la base de 12.544.188 actions donnant droit au dividende).

COMPTE DE RÉSULTATS STATUTAIRE ABRÉGÉ

Compte de résultats statutaire abrégé	en milliers d'euros	2018	2017
Ventes et prestations		274.243	260.493
Coût des ventes et des prestations		-278.048	-266.910
Bénéfice / perte d'exploitation		-3.805	-6.417
Produits financiers		210.502	13.022
Charges financières		-19.321	-19.714
Bénéfice (perte) de l'exercice avant impôts		187.376	-13.109
Impôts sur le résultat		-404	-104
Bénéfice (perte) de l'exercice		186.972	-13.213
Bénéfice (perte) de l'exercice à affecter		186.972	-13.213

Affectations et prélèvements	en milliers d'euros	2018	2017
Bénéfice (perte) à affecter		187.006	-744
Bénéfice (perte) de l'exercice à affecter		186.972	-13.212
Bénéfice (perte) reporté(e) de l'exercice précédent		34	12.468
Prélèvements sur les capitaux propres		0	779
Sur les réserves			779
Affectations aux capitaux propres		-118.000	
Aux autres réserves		118.000	
Résultat à reporter		-21	-34
Bénéfice (perte) à reporter		21	34
Bénéfice à distribuer		-68.985	0
Rémunération du capital		68.985	0

BILAN STATUTAIRE ABRÉGÉ APRÈS AFFECTATION DU RÉSULTAT

ACTIF	en milliers d'euros	2018	2017
Actifs immobilisés		174.219	167.171
Immobilisations incorporelles		59.784	29.894
Immobilisations corporelles		33.032	33.221
Immobilisations financières		81.403	104.056
Actifs circulants		179.915	134.860
Créances à plus d'un an		219	800
Stocks et commandes en cours d'exécution		6.281	5.523
Créances à un an au plus		71.078	74.129
Placements de trésorerie		43.447	16.142
Valeurs disponibles		56.455	35.233
Comptes de régularisation		2.435	3.033
Total de l'actif		354.134	302.031
PASSIF	en milliers d'euros	2018	2017
Capitaux propres		218.959	100.973
Capital		80.000	80.000
Primes d'émission		304	304
Réserve légale		8.000	8.000
Réserves indisponibles		8.446	11.142
Réserves immunisées		1.207	1.207
Réserves disponibles		120.981	286
Bénéfice (perte) reporté(e)		21	34
Provisions et impôts différés		10.770	6.433
Dettes		124.405	194.625
Dettes à plus d'un an		37	4.322
Dettes à un an au plus		117.581	182.922
Comptes de régularisation		6.787	7.381
Total du passif		354.134	302.031

CALENDRIER FINANCIER

Assemblée Générale 2018

Communiqué des résultats semestriels 2019

Communiqué des résultats annuels 2019

Assemblée Générale 2019

21 mai 2019

14 août 2019

6 mars 2020

19 mai 2020

INVESTOR RELATIONS

Téléphone

Courriel

Site Web

Rik De Nolf

+32 51 26 63 23

rik.de.nolf@roularta.be

www.roularta.be

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