

# DES MAR QUES MAR QUANTES

ROULARTA EN 2014

Roularta  
Media Group 

**DES MAR  
QUES  
MAR  
QUANTES**

**ROULARTA EN 2014**

---

Roularta  
MediaGroup 

# INDEX

## COLOPHON



**DES MARQUES MARQUANTES,  
ROULARTA EN 2014**  
EST UN CONCEPT ET UNE ÉDITION DE  
ROULARTA CUSTOM MEDIA

**SALES DIRECTOR** ROULARTA CUSTOM MEDIA ANN VELGHE  
**RÉDACTEUR EN CHEF** BEN HERREMANS  
**COORDINATION** JILL GOETHALS  
**ART DIRECTOR** INGE CORNELIS  
**MISE EN PAGES** SOPHIE LEMAITRE  
**RÉDACTEURS** GILDA BENJAMIN, WIM DE MONT, NATALIE DIRIX,  
KURT FOCQUAERT, BART LOMBAERTS, DIRK REMMERIE, WOUTER TEMMERMANS  
**RÉDACTION DÉFINITIVE** NELE BOUDREZ  
**PHOTOGRAPHIE** REPORTERS AGENCY  
**IMPRIMERIE** ROULARTA PRINTING  
**ÉDITEUR RESPONSABLE** SOPHIE VAN ISEGHEM

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

03

des rencontres  
marquantes  
**AVANT-PROPOS**

05

la stratégie des  
marques fortes  
**ROULARTA MEDIA**

13

une profondeur  
peu habituelle  
**KNACK** / KBC

21

pour décoder le news  
**LE VIF/L'EXPRESS** /  
MERCEDES CARS

29

pour ceux qui ont de  
l'intérêt pour les  
questions économiques  
et d'argent  
**TRENDS** / KPMG

34

les clés de  
compréhension du  
monde économique  
**TRENDS-TENDANCES** /  
BELFIUS

39

une passion  
pour le foot  
**SPORT/FOOT MAGAZINE** /  
betFIRST

45

le guide du  
secteur graphique  
**NOUVELLES GRAPHIQUES** /  
AGFA GRAPHICS

51

**LES TITRES B2B**

53

du style, mais aussi  
du contenu  
**KNACK WEEKEND** /  
PUIG BELUX

58

à la pointe de l'actualité  
lifestyle  
**LE VIF WEEKEND** / L'ORÉAL

64

les plaisirs de proximité  
**NEST** / WBT

70

la vie en mode  
« plus »  
**PLUS MAGAZINE** / BMW

76

**LES MAGAZINES  
ALLEMANDS**

77

tout le monde  
s'y retrouve  
**TÉLÉPRO**

83

**ROYALS**

84

lieu de rencontre entre  
lecteurs, architectes et  
maîtres d'ouvrage  
**JE VAIS CONSTRUIRE &  
RÉNOVER** / WIENERBERGER

92

des marques et  
leurs histoires  
**TRENDS STYLE** / OMEGA

98

les « snipers »  
de la communication  
**ROULARTA CUSTOM MEDIA**

104

bon pour la santé  
**BODYTALK** / JANSSEN  
PHARMACEUTICA

109

infos sur mesure pour  
les médecins  
**ROULARTA HEALTHCARE** /  
APOTEX & QUALIPHAR

115

le guide des loisirs qui  
mise sur l'originalité  
**KNACK FOCUS VIF** / TELENET

119

une chaîne tous  
azimuts  
**KANAAL Z** / VANDELANOTTE

122

donner les clés  
pour comprendre  
**CANAL Z** / D'ETEREN

125

**LA TÉLÉVISION RÉGIONALE**

126

le téléspectateur est  
heureux  
**MEDIALAAN**

131

la voix de la région  
**ROULARTA LOCAL MEDIA**

139

la stratégie  
du contact local  
**DE STREEKKRANT** / AMPLIFON

146

une référence  
en Flandre occidentale  
**KRANT VAN  
WEST-VLAANDEREN** /  
DSM KEUKENS

152

bon sens régional,  
impact national  
**DE ZONDAG** / BMW

158

gratuit mais pas sans  
valeur  
**STEPS** / MARIE MÉRO

165

**LES CITY MAGAZINES**

166

la valeur ajoutée  
du savoir  
**ROULARTA BUSINESS  
INFORMATION**

171

une machine bien  
huilée  
**ROULARTA PRINTING**

## DES RENCONTRES MARQUANTES

Date de conservation ? Pas vraiment limitée. Roularta en 2014, tel est bien évidemment le sujet du présent rapport annuel. Mais au-delà des données chiffrées, nous voulions également parcourir l'année 2014 sous la forme d'un magazine. Un choix logique dans la mesure où la réalisation de magazines est et reste le cœur de métier de Roularta Media Group.

Dans cette partie magazine du rapport annuel, le but de Roularta est de profiler ses marques dans un cadre «hors du temps», et cela ne pouvait se faire qu'en les isolant des données CIM et autres chiffres [fluctuants]. A défaut des chiffres, c'est donc bien plus l'âme de nos marques que nous voulons vous présenter. Quelle est leur spécificité ?

Pour dévoiler cet ADN en toute transparence et de manière convaincante, nous avons choisi la forme de la «double interview»: d'un côté la personne qui pilote la réalisation d'une marque, généralement son rédacteur en chef, et de l'autre un annonceur/consommateur/fan de cette marque. Pour voir si les intentions de la marque en question rencontrent bel et bien la perception et les attentes de l'annonceur/consommateur/fan.

Ces doubles interviews ont livré des rencontres marquantes. Les personnes que nous avons mises face à face ont échangé leurs points de vue, avec des réponses qui se sont mutuellement complétées voire enrichies.

Vous pourrez naturellement lire dans le présent magazine du rapport annuel de Roularta comment ces publications qu'avant nous appelions nos «titres» ont évolué, par le biais de plates-formes cross-médias, événementielles et autres, pour devenir d'authentiques «marques». Où la force de chaque marque sert toujours de fondement à toute autre activité.

Et ces marques fonctionnent. En effet, s'il est une chose qui ressort de tous les entretiens relatés dans ce magazine, c'est bien la passion, beaucoup de passion ! Après tout, ce n'était pas une mauvaise idée de déchiffrer nos marques. Ne dit-on pas que quand on aime passionnément, on ne compte pas ?

*Bonne lecture*

**ROULARTA MEDIA /**  
DE « VENDEUR DE TITRES » À « AMBASSADEUR DE MARQUES »

---

# LA STRATÉGIE DES MARQUES FORTES

En 1954, Willy De Nolf abandonnait sa profession d'avocat pour fonder la maison d'édition Roularta, avec deux titres, l'un payant et l'autre gratuit. Les premiers exemplaires de De Weekbode (devenu Krant van West-Vlaanderen) et d'Advertentie (aujourd'hui De Streekkrant) sortirent de presse en septembre de cette même année, dans l'imprimerie/maison d'édition flambant neuve située à Roulers. Soixante ans plus tard, l'impression reste un maillon essentiel des activités de Roularta Media Group, mais la modeste maison d'édition des débuts s'est entre-temps développée en un grand groupe multimédia international avec des activités très diverses qui l'emmènent parfois même en dehors du secteur traditionnel des médias. Son CEO Rik De Nolf et Philippe Belpaire, General Manager de Roularta Media, explorent le paysage médiatique actuel et futur.







(D.G.À.D.) PHILIPPE BELPAIRE, GENERAL MANAGER ROULARTA MEDIA ET RIK DE NOLF, CEO ROULARTA MEDIA GROUP

## NOUS VOULONS À L'AVENIR ENCORE PLUS JOUER SUR LES SPHÈRES D'INTÉRÊTS DE NOS LECTEURS

L'évolution de Roularta Media Group d'éditeur classique à entreprise multimédia ne date pas d'hier. Parallèlement à ses piliers traditionnels que sont les magazines et les journaux imprimés, le groupe a considérablement développé ses activités online au cours des dernières années. Par le biais de sa participation dans Mediaaan, cela fait déjà un quart de siècle que Roularta est un acteur important sur la scène radio et télévisuelle, qui représente aujourd'hui environ 20% de son chiffre d'affaires. Roularta organise en outre chaque année une centaine d'événements en Belgique, activité qui ne cesse de gagner en importance tout comme les extensions de gamme telles que la vente de livres, de films, de vins et de voyages. Enfin, de récentes nouvelles activités telles que la « génération de leads » et Digilocal montrent que le groupe continue à se renouveler.

Mais, n'en déplaise à ceux qui ne cessent de clamer la mort annoncée du papier, ce sont bel et bien les médias imprimés qui continuent à générer la plus grosse part des revenus. Selon le CEO Rik De Nolf et Philippe Belpaire, General Manager de Roularta Media, le papier est loin d'entamer son chant du cygne. Au contraire, les deux hommes ont en effet l'intime conviction que les magazines papier continueront de jouer un rôle de premier plan. « Le papier a toujours la cote ! »

### **NOUS CONNAISSONS NOS LECTEURS**

*Comment Roularta entend-il se développer en tant qu'entreprise média dans les années à venir ?*

**RIK DE NOLF :** « Nous voulons avant tout continuer à développer nos marques fortes. La façon dont cela va se faire dépend non seulement du consommateur, mais aussi des évolutions technologiques. Lorsque le marché des tablettes a commencé à se développer, nous avons proposé d'office une version numérique pour chacun de nos titres. Ce qui

n’était d’ailleurs pas une nouveauté pour nous, puisque nous utilisons déjà depuis longtemps des modules de feuilletage numériques pour le contrôle interne de nos magazines. Avec les extensions de gamme, une des dernières activités que nous avons lancées avec succès sur le marché, nous voulons à l’avenir encore mieux tenir compte des sphères d’intérêts de nos lecteurs. Nous avons par exemple organisé pour les lecteurs de Knack une croisière autour des îles britanniques, à un prix avantageux. Le succès de cette croisière a été tel que nous avons décidé d’encore proposer à l’avenir d’autres voyages avec un programme exclusif, comme nous le faisons pour d’autres titres de notre portefeuille. »

**PHILIPPE BELPAIRE** : « Sur le plan de la publicité, nous allons continuer à miser sur notre service complet. Notre structure intégrée, qui regroupe médias imprimés, numériques et télévisuels sous un même toit, nous permet d’offrir de nombreuses possibilités à nos annonceurs. Nous avons aussi développé de nouveaux modèles d’affaires qui gagneront encore en importance à l’avenir. »

**Comme... ?**

**PB** : « Eh bien, la ‘génération de leads’, un modèle que nous avons lancé il y a quelques années et qui a résolument le vent en poupe. Nous proposons des abonnements depuis toujours, ce qui nous a permis de construire un lien de fidélité entre le lecteur et son magazine. Année après année, nous nous sommes efforcés de mieux connaître nos lecteurs et nous avons cartographié leurs profils grâce à des outils de CRM. Notre connaissance des lecteurs va plus loin que les aspects évidents tels que leur âge ou leur profession : nous disposons également d’informations sur leurs comportements, leurs centres d’intérêts, les produits ou les services qui les interpellent, etc. Des informations que nous pouvons ensuite commercialiser à l’intention de nos annonceurs qui recherchent en permanence des façons d’atteindre des groupes cibles spécifiques. La ‘génération de leads’ a déjà permis de réaliser en 2013 un chiffre d’affaires d’un million d’euros. »

« Il y a aussi les enquêtes, par le biais desquelles nous pouvons proposer à nos annonceurs de sonder l’opinion de notre lectorat sur des sujets importants pour eux. Ces enquêtes font elles aussi partie des nouveaux modèles, même si cela fait déjà un moment que nous les pratiquons. »

## LES RENDEZ-VOUS DE L’ANNÉE

**Les événements que vous organisez gagnent eux aussi en importance ?**

**RDN** : « Nous avons une grande palette d’événements touchant au monde des affaires. Nous créons des événements qui font

**NOTRE**

# STRUCTURE INTÉGRÉE

**QUI REGROUPE MÉDIAS IMPRIMÉS,**

**NUMÉRIQUES ET TÉLÉVISUELS SOUS**

**UN MÊME TOIT, NOUS PERMET D’OFFRIR**

**DE NOMBREUSES POSSIBILITÉS**

**À NOS ANNONCEURS**



impression et restent dans les mémoires, un peu comme le point culminant de l’année. Nous organisons par exemple autour de nos marques Data News et Trends-Tendances/Trends, des événements prestigieux tels que les Data News Awards for Excellence, le CIO of the Year, l’ICT Manager of the Year et le Manager de l’Année. Ce dernier possède déjà une riche tradition et bénéficie d’un grand rayonnement. Il attire chaque année un public très nombreux. A l’époque, ces événements étaient une sorte d’outils marketing et par conséquent aussi des postes de coût. Aujourd’hui, les choses ont évolué et nous avons changé notre approche. Il y a notamment une cellule Événements qui s’y consacre à temps plein. »

**Aujourd’hui, les événements ne sont donc plus un poste de coût mais un business à part entière ?**

**RDN** : « Avec nos événements, nous voulons proposer un service de pointe à nos partenaires et aux personnes présentes. Nous avons appris de nos expériences du passé et en avons tiré une recette dont le succès est garanti. Les partenaires participants peuvent y inviter leurs meilleures relations, ce qui contribue à la qualité de l’événement. Nous pouvons compter sur la présence d’invités de haut vol, ce qui élève donc le niveau de chaque événement. Les événements (salons compris) représentent un peu plus de 7% de notre chiffre d’affaires. »

**PB** : « On sent chez les gens un énorme besoin de pratiquer le réseautage. En soutenant des événements d’une telle qualité, nos sponsors travaillent aussi à leur image grâce à la visibilité des campagnes que nous mettons en place. Et ils peuvent ainsi également avoir accès à un groupe cible intéressant avec lequel ils peuvent pratiquer le réseautage, faire de la prospection et générer du business. »

**Et Roularta numérique ?**

**RDN** : « Digilocal est le projet auquel travaille actuellement Roularta Gratis Pers : nous proposons aux annonceurs locaux un service complet, non seulement sur papier avec De Streekkrant, De Zondag et Steps, mais également sur Internet. Nous créons des sites Web soutenus par Google AdWords, une page Facebook, Proxistore (publicité locale sur les plus grands sites Web dans les communes choisies par l’annonceur), des e-mailings, etc. »

**PB** : « Fin 2014, Roularta a dévoilé The Daily Trends, un quotidien sous format numérique proposé aux lecteurs via leur tablette. Il s’agit d’une initiative de la rédaction de Trends qui veut par ce biais proposer quotidiennement des informations économique-financières à ses lecteurs. Les abonnés à Trends peuvent télécharger gratuitement ces éditions numériques. Quant aux autres personnes éventuellement intéressées,



**NOUS CRÉONS  
DES ÉVÉNEMENTS QUI FONT  
IMPRESSION  
ET RESTENT DANS LES MÉMOIRES,  
EN D'AUTRES MOTS LE POINT CULMINANT  
DE L'ANNÉE**



elles peuvent le cas échéant s'abonner séparément à The Daily Trends. »

***Sous l'appellation Roularta B2B Media, le groupe édite également un large éventail de magazines destinés au marché professionnel dans différents secteurs. Le Journal du médecin/ Artsenkrant et Data News figurent parmi les plus connus.***

**RDN** : « ActuaMedica, l'éditeur du Journal du médecin/ Artsenkrant, appartient entièrement à Roularta depuis 2014 et a entre-temps adopté le nom de Roularta HealthCare. Le journal était auparavant gratuit, mais l'éditeur essaie de le rendre progressivement payant sans avoir à toucher au tirage de 20.000 exemplaires. L'initiative semble jusqu'à présent se dérouler avec succès, et les revenus publicitaires ont augmenté en 2014. Data News a également été rendu payant, avec un tirage garanti. »

**DES TITRES AUX MARQUES**

***Le portefeuille Sanoma, qui renferme plusieurs titres intéressants s'adressant à un public typiquement féminin, a été à vendre. N'était-ce pas une opportunité intéressante pour Roularta ?***

**RDN** : « Nous proposons déjà une belle offre au lectorat féminin avec Le Vif Weekend, Plus Magazine, Nest. Ces trois magazines de qualité touchent un très large groupe cible féminin, et nous sommes déjà leader du marché de la publicité lifestyle. Nous n'avons pas absolument besoin de nouvelles marques dans cette niche, mais si des opportunités se présentent, nous ne manquerons pas de les étudier. »

**PB** : « Non seulement nous sommes leaders du marché dans le domaine du lifestyle, mais nos titres sont aussi publiés dans les deux langues du pays. Cette couverture nationale est très intéressante pour nos annonceurs et nous donne souvent l'avantage par rapport à certains concurrents. »

***Roularta parle aujourd'hui en termes de marques et non plus de titres.***

**PB** : « C'est exact. De 'vendeurs de titres', nous sommes devenus des 'ambassadeurs de marques'. Avant, nous vendions des pages dans un magazine. Aujourd'hui, nous avons choisi une approche cross-média, dans le cadre de laquelle nous pouvons atteindre via divers canaux la communauté pour laquelle nous produisons du contenu : télévision, médias imprimés, online, événements, enquêtes... Cela renforce considérablement notre positionnement. Le monde des médias est aujourd'hui très fragmenté, il n'y a jamais eu autant de canaux de communication. Il est rare qu'un annonceur ne travaille qu'avec un seul média. Quand il veut par exemple reprendre Knack dans son plan média, il

veut faire de la publicité non seulement dans le magazine proprement dit, mais aussi sur le site Web. Et si au même moment est organisé un événement qui lui convient, il sera souvent enclin à le sponsoriser. C'est une évolution marquante qui se poursuivra certainement au cours des prochaines années. »

**LE PAPIER A TOUJOURS LA COTE**

***C'est toujours le papier qui réalise le gros du chiffre d'affaires, alors qu'on n'arrête pas de le déclarer mort. Cela semble contradictoire.***

**PB** : « Le papier a toujours la cote et reste le meilleur média pour le journalisme de fond, les explications, les analyses. C'est un moment de qualité pour le lecteur. Le numérique offre pour sa part l'avantage d'une diffusion très rapide de l'information. Les deux canaux sont parfaitement complémentaires. Du point de vue de l'annonceur, le papier est un authentique bâtisseur de marques (*brand builder*). Mais le papier fonctionne également de façon réactive. Il permet en effet de générer du trafic vers le site Web, voire de réaliser des ventes directes. En interne aussi, nous constatons que cela fonctionne bien : nous faisons via nos magazines la promotion de nos extensions de gammes, et cela fonctionne. C'est la meilleure preuve que le papier fournit un ROI et génère du chiffre et des affaires pour nos annonceurs. Un autre grand avantage des magazines papier est que les publicités n'y sont guère perçues comme irritantes. Bien au contraire même, elles font presque partie intégrante du contenu. En tant qu'annonceur, il faut jouer sur l'environnement rédactionnel offert par le magazine. »

**RDN** : « Nous avons un site Web sur lequel nous suivons l'actualité 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Mais pour développer des dossiers, mettre des nouvelles en contexte ou collecter des informations de fond, il est préférable de pouvoir prendre quelque distance par rapport au buzz du moment. Pour cela, il faut des journalistes qui connaissent à fond leurs dossiers et qui sont capables d'analyser, de filtrer ou encore d'interpréter les thèmes abordés, et de couler tout cela dans un texte de qualité et bien écrit. C'est précisément cela qui fait la force de nos marques, car nous réalisons effectivement des magazines qui fournissent des articles de fond et des commentaires. »

***Les titres de Roularta ont également toujours une version sur tablette. Quelle est la réaction des lecteurs à cet égard ?***

**RDN** : « Nous pouvons mesurer avec exactitude combien de lecteurs consultent chaque semaine leur magazine sur leur tablette. Pour Knack par exemple, 60% des 100.000 abonnés ont téléchargé l'application pour pouvoir lire le magazine

dans sa version numérique. Et quand nous regardons combien de lecteurs lisent effectivement leur magazine sur tablette, cela se situe entre 1.000 et 2.000, soit 1 à 2% du lectorat. La grande majorité de nos lecteurs trouvent donc toujours plus confortable de prendre le magazine papier en main plutôt que de consulter sa version numérique. »

***Comment expliquez-vous cela ?***

**RDN** : « Tout simplement par le fait que le papier offre toujours la plus grande convivialité d'utilisation et le plus grand confort de lecture. »

***Vous ne considérez donc pas que les versions numériques constituent une menace pour les magazines papier ?***

**RDN** : « Pas pour les magazines de qualité. Les gens vont sur le site Web pour l'information rapide, mais pour les reportages plus longs, le format imprimé offre de nombreux avantages. La version papier convient aussi beaucoup mieux pour les sujets où l'image joue un rôle important, dans la sphère lifestyle par exemple. »

**TOUT COMMENCE AVEC DE BONS JOURNALISTES**

***Le média imprimé est-il un produit de luxe ?***

**RDN** : « Oui, mais Knack a dans ce sens toujours été un produit de luxe, étant donné la taille et la qualité de sa rédaction. Le luxe ne se limite pas à un bel écrin, il se reflète aussi dans le niveau de professionnalisme de l'organisation sous-jacente. »

**PB** : « La qualité est l'essence même de Roularta. Nous proposons un journalisme de qualité. Et il y aura toujours un public disposé à payer pour des articles forts, réfléchis et bien écrits. De bons journalistes et la qualité de ce qu'ils produisent, voilà la base de tout. Le reste suivra naturellement, annonceurs compris »

***Quelle est la position de Roularta à l'égard des médias sociaux comme Facebook, Twitter, LinkedIn ?***

**RDN** : « Nos rédactions utilisent ces médias comme des outils pour générer du trafic vers nos sites Web. Il s'agit d'une extension de gamme pour nos marques. »

***Est-ce qu'aujourd'hui un bon journaliste doit être capable de maîtriser les différents médias ?***

**RDN** : « Nous avons effectivement développé une rédaction distincte pour tout ce qui est online, mais il est évident que nos journalistes qui travaillent pour le magazine papier n'attendent pas la parution de ce dernier pour communiquer en ligne les informations importantes. C'est parce que Knack.be est actif 24 heures sur 24 et 7 jours

LE PAPIER RESTE

## LE MEILLEUR MÉDIA

POUR LE JOURNALISME DE FOND,

LES EXPLICATIONS, LES ANALYSES.

C'EST UN MOMENT DE QUALITÉ

POUR LE LECTEUR

sur 7, que nous avons continué à renforcer la rédaction online ces dernières années. Les journalistes qui la composent sont regroupés sur un plateau, la newsroom, et tout autour il y a les rédactions des magazines papier, ce qui facilite les contacts entre les rédactions des médias papier et l'équipe online. »

« Les événements aussi sont importants pour nos journalistes. Ils sont présents lors de ces événements et peuvent y rencontrer les lecteurs. Certains y tiennent parfois le rôle de présentateur ou de modérateur. Nous mettons aussi à profit les connaissances de nos journalistes sur Canal Z/ Kanaal Z, où ils viennent régulièrement commenter certains sujets en qualité d'experts. Dans ce sens, beaucoup de nos journalistes sont actifs sur un plan multimédia, dans la mesure où ils ont un rôle à jouer dans le magazine papier, sur le Web, à la télévision et à l'occasion d'événements. »



KNACK / KBC

# UNE PROFONDEUR PEU HABITUELLE

Depuis que Jörgen Oosterwaal préside aux destinées de Knack, l'hebdomadaire a subi un très profond face-lift. Ses valeurs n'ont cependant pas changé : fiabilité, qualité, et une information hors des sentiers battus. Une approche prisée tant du côté des lecteurs que de celui des annonceurs, comme en témoigne cette conversation entre le rédacteur en chef de Knack et Jurgen Noel, Communication & Brand Manager chez KBC.



JÖRGEN OOSTERWAAL, RÉDACTEUR EN CHEF DE KNACK

**Comment, en tant que rédacteur en chef, décririez-vous l'ADN de Knack ?**

**JÖRGEN OOSTERWAAL** : « Parler de l'ADN d'un magazine est quelque chose de très tendance ces dernières années, mais c'est une approche marketing. Pour ma part, je ne veux pas voir Knack à travers les yeux d'un spécialiste marketing, mais bien avec le regard du rédacteur. Pour moi, Knack a toujours été un magazine qui, à l'instar d'illustres exemples tels que *Newsweek* et *Time*, veut fournir à ses lecteurs une information de qualité sur ce qui se passe dans la société. Et cela de façon aussi complète et aussi large que possible. C'est ce qui explique l'existence du pack (Knack, Knack Weekend, Knack Focus) que nous proposons, au sein duquel tous les sujets possibles sont abordés. »

« C'est déjà ce qui m'attirait quand j'ai commencé à travailler en free-lance pour Knack juste après mes études, et c'est également ce qui m'a en partie décidé en 2013 à accepter le poste de rédacteur en chef. Une information fiable, pour moi c'est essentiel. Les médias ont considérablement évolué ces dernières années, et généralement en bien. Mais cela s'est parfois fait aux dépens de la fiabilité. Knack a connu pour sa part une évolution plus lente. Depuis mon arrivée, nous avons effectué un mouvement de rattrapage mais sans faire de concession au niveau de la fiabilité et de la qualité. »

**Cette fiabilité est-elle l'élément distinctif par excellence de Knack ?**

**JO** : « Ce serait un peu prétentieux d'affirmer cela. On travaille également très bien dans d'autres boîtes, et puis c'est aussi une question de perception. Les gaffes commises par certains médias leur ont valu un problème d'image dont ils ont très difficile à se défaire aujourd'hui. Knack en revanche a toujours su conserver sa réputation de qualité et de fiabilité, ce dont je suis reconnaissant à mes prédécesseurs. Nous pouvons désormais continuer à construire sur cette base. »

**Qu'est-ce qui distingue encore Knack des autres médias ?**

**JO** : « Outre la fiabilité et la qualité, il y a le fait que nous arrivons à rester en dehors du courant dominant. Il faut évidemment toujours essayer d'être pertinent et passionnant, mais nous pouvons nous permettre de ne pas abonder dans le sens du *buzz* du moment. Bien souvent, on voit quasi les mêmes interviews des mêmes personnes dans tous les journaux du week-end. Cela crée une sorte d'uniformité, assez terne, à laquelle nous ne voulons pas contribuer. »

« Le pack de Knack, avec le large éventail de sujets abordés dans les trois magazines, est évidemment un atout

**KNACK A TOUJOURS**

**SU CONSERVER SA RÉPUTATION**

**DE QUALITÉ  
ET DE FIABILITÉ.**

**NOUS POUVONS DÉSORMAIS CONTINUER  
À CONSTRUIRE SUR CETTE BASE**

important. Et pour terminer là-dessus, nous avons la chance de pouvoir nous permettre de travailler plusieurs semaines à un dossier, ce qui n'est pas chose courante dans les médias flamands. Nous choisissons volontairement de prendre plus de distance, pour travailler en profondeur. »

**JURGEN NOEL** : « Pour moi, c'est cette profondeur qui est l'argument commercial exclusif, l'USP. Knack propose un aperçu hebdomadaire de l'actualité internationale, et cela avec de la profondeur. Les quotidiens restent pour leur part beaucoup plus près de la surface, ce qui s'explique bien sûr par la vitesse à laquelle ils doivent travailler. Cette profondeur justifie amplement la lecture du magazine, dont le contenu est très élaboré du point de vue rédactionnel. »

« Cela modifie également le mode de consommation. Pour lire Knack, il faut plus de temps, ce que je considère naturellement comme un atout en tant qu'annonceur. Les publicités qui s'y trouvent ont une autre valeur que celles qui figurent dans un quotidien et qui sont de toute façon plus éphémères. »

**Cela a-t-il également un impact sur le profil des lecteurs ?**

**JN** : « Oui, sans aucun doute. Etant un média moins éphémère, le magazine attire automatiquement un public moins large mais qui a le temps et l'envie d'aller en profondeur. Il n'est donc pas surprenant qu'il y ait moins de lecteurs de Knack que du quotidien *Het Laatste Nieuws*, par exemple. Le type de lecteurs touchés par le magazine est très intéressant pour KBC, même si nos groupes cibles sont très diversifiés. En tant que banque, nous visons très large. Nous utilisons Knack pour des produits qui s'adressent au public haut de gamme, aux classes sociales aisées. »



CHANGER TOUT EN CONSERVANT LES MÊMES VALEURS

Qu'est-ce qui a changé chez Knack depuis que vous en avez pris les rênes ?

JO : « Il existe différentes sortes de rédacteurs en chef : il y a ceux qui assurent le commentaire politique et/ou sont le visage du magazine, et il y a ceux qui du matin au soir travaillent au magazine proprement dit. Le plus grand changement, c'est que Roularta a engagé un rédacteur en chef de la seconde espèce. Ces dernières années, le magazine a changé de peau progressivement et tout en douceur. Chacun de ses éléments fait aujourd'hui l'objet de réflexions et de discussions, les idées et les propositions, le développement, la rédaction finale, les titres, le lay-out... tout en fait. C'est la seule façon de créer un magazine digne de ce nom. Le contenu est bien évidemment important, mais aussi le rythme, l'esthétique, la diversité, l'humour, sans oublier le pluralisme. »

« Knack se veut un lieu de rencontre pour les opinions intelligentes et bien écrites. On apprend ainsi comment des personnes d'autres milieux et d'autres pays voient et jugent les choses. Il n'y a rien de plus ennuyeux et de plus abrutissant que l'esprit de clocher et ne rien vouloir jamais remettre en question. »

JN : « Je dois admettre que je n'ai pas remarqué les changements de cette façon. Cela fait déjà 25 ou 30 ans que je connais Knack, depuis l'époque où il trônait sur la table du salon de mes parents. Au niveau du contenu, il est toujours resté pareil à lui-même : la profondeur est un atout qui est toujours présent dans le magazine. Voilà la place qu'occupe Knack. Il y a probablement eu beaucoup de changements au cours de ces dernières années, et c'est certainement une bonne chose que le lecteur ne l'ait pas vraiment remarqué. Cela veut dire que l'évolution de Knack s'est faite discrètement, et que le magazine a su conserver les valeurs qui étaient les siennes. »

Quelle serait votre approche si vous étiez rédacteur en chef de Knack ?

JN : « Je proposerais plus d'articles sur la technologie, l'innovation et la consommation des médias, mais ce sont évidemment des préférences personnelles. Je pense qu'un tel changement de cap ne serait pas enrichissant pour Knack. C'est précisément en offrant un large éventail d'économie, de politique, de culture... que l'on parvient à toucher les masses. Je jouerais néanmoins plus la carte du numérique. Je suis moi-même depuis quinze ans un fanatique du numérique, et je pense qu'il faut plus jouer sur le changement de comportement à l'égard des médias. »

« Ce ne serait pas une bonne idée d'abandonner complètement

EN CE QUI ME CONCERNE, C'EST À CAUSE DE LA PROFONDEUR DE SES ARTICLES QUE KNACK VAUT LA PEINE D'ÊTRE LU. LE CONTENU EST TRÈS ÉLABORÉ DU POINT DE VUE RÉDACTIONNEL

Jurgen Noel



JURGEN NOEL, COMMUNICATION & BRAND MANAGER KBC

le papier, car il présente encore toujours de nombreux atouts. Je pense par exemple au fait de pouvoir le lire, le laisser de côté et ensuite qu'il soit encore repris par un autre membre de la famille. Cela arrive beaucoup moins avec les supports numériques : là, on partage parfois l'un ou l'autre article, mais jamais un magazine dans son entièreté. »

« Il faut bien reconnaître que la tendance est à un mix entre supports, l'imprimé d'une part et le numérique d'autre part. Tout l'art consiste à trouver cet équilibre, certainement aussi pour Knack qui continuera toujours à avoir besoin du papier en termes de branding. Un média exclusivement numérique devient très vite éphémère. De plus, Knack.be est un site d'actualité et donc très éloigné de la profondeur que Knack veut proposer avec son magazine papier, même si les interviews vidéo peuvent vraiment être une très bonne chose. »

OPPORTUNITÉS NUMÉRIQUES

Quelles sont les faiblesses et les menaces pour un magazine comme Knack ?

JN : « Ce basculement vers le numérique peut être une menace. Le comportement de consommation du Belge change, mais pas de façon radicale. Les choses se feront donc très progressivement. Mais force est de constater qu'il faudra créer une branche numérique en parallèle du magazine papier, pour 'récupérer' ceux et celles qui décrochent du papier. Le même contenu pourrait par exemple être conditionné différemment, renvoyer d'un média à l'autre et aborder d'autres groupes cibles. »

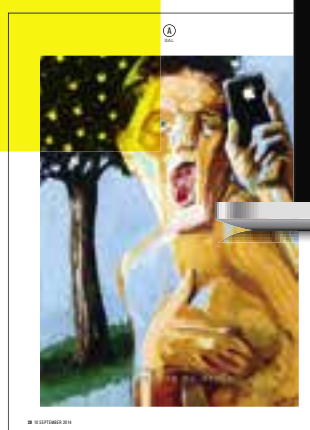
« Dans le segment papier, les choses se passent bien. Knack a acquis une place unique et je ne pense pas que cela va changer avant longtemps. Le défi sera peut-être de garantir le flux entrant de lecteurs, même si je considère que ce magazine aura toujours difficile à convaincre les jeunes de 18 ans. Ce n'est pas que cette génération n'apprécie pas la profondeur, mais elle n'a tout simplement plus l'habitude de lire des analyses développées sur quatre pages. »

Travaillez-vous actuellement au caractère multimédia de Knack, à sa diffusion sur d'autres supports ?

JO : « Encore trop peu à l'heure actuelle. Pour les premières années, je m'étais fixé pour tâche de mettre au point le magazine. Quant à Knack.be, il se porte très bien. C'est devenu un site d'actualité à part entière, avec sa propre dynamique et son propre rédacteur en chef. Je ne dois donc pas m'en occuper de façon prioritaire, mais je suis très impatient de me lancer également dans l'aventure numérique. »

CHAQUE ARTICLE  
FAIT AUJOURD'HUI  
L'OBJET DE RÉFLEXIONS  
ET DE DISCUSSIONS.

C'EST LA SEULE FAÇON DE CRÉER UN VÉRITABLE MAGAZINE



**Quelles autres opportunités voyez-vous ?**

**JO** : « Je pense que nous devons examiner soigneusement l'ensemble du package proposé par Knack. Offrons-nous bien au niveau du contenu tout ce que nous sommes censés offrir ? La collaboration entre Knack, Knack Weekend et Knack Focus se déroule-t-elle de façon optimale ? Est-il possible d'améliorer la collaboration avec les services de communication et de marketing ? Pouvons-nous assouplir et accélérer le processus de production ? En d'autres mots, faisons-nous vraiment tout ce qui est en notre pouvoir pour servir au mieux nos lecteurs ? »

### L'ADÉQUATION ENTRE LE MÉDIA ET L'ANNONCEUR

**Comment voyez-vous l'annonceur, et votre attitude a-t-elle changé à son égard ?**

**JO** : « Les rédactions voient généralement les annonceurs de façon très traditionnelle. Ce sont à leurs yeux deux mondes bien distincts qui ne s'influencent pas, qui ne peuvent pas s'influencer. C'est très bien, mais le rôle d'un rédacteur en chef est différent, il essaie parfois de jouer au conciliateur. Aussi impossible que puisse paraître la demande d'un annonceur au premier abord, j'ai appris que s'asseoir autour de la table et entendre les points de vue des uns et des autres ne fait jamais de tort. Souvent, la solution trouvée se trouve bien loin de la demande originelle mais n'en reste pas moins intéressante, tant pour l'annonceur que pour la rédaction. Autrement dit, une situation win-win. En tant que rédacteur en chef, il faut être créatif tout en conservant une ligne bien précise. Car, comme je l'ai déjà dit, la crédibilité et la fiabilité sont nos biens les plus précieux. »

**JN** : « Depuis quelque temps, KBC aussi recherche l'intégration. Je suis tout à fait prêt à continuer à fournir des publicités

classiques, mais je veux aussi que nous fournissions du contenu ensemble. Le type de campagnes que nous faisons, comme par exemple 'La lacune sur le marché' et 'Toujours faire mieux', s'y prête d'ailleurs à merveille. Ce n'est pas toujours évident de parvenir à donner une forme concrète à cette intégration. Je peux comprendre que les rédacteurs se fassent du souci pour l'indépendance de leur magazine, et nous ne voulons absolument pas qu'ils y renoncent. La seule chose que nous voulons, c'est qu'ils soient ouverts au contenu plus axé lifestyle que nous générons. »

**JO** : « Aujourd'hui, les annonceurs ont le pouvoir d'exiger beaucoup, et ils n'hésitent plus à utiliser parfois ce pouvoir. C'est un combat de plus en plus dur. Mais il est crucial pour les deux parties que les quotidiens et les magazines conservent leur grandeur et leur crédibilité, d'où l'importance d'une bonne collaboration et d'un respect mutuel entre les parties. »

**Outre le contenu de marque (branded content), distinguez-vous encore d'autres tendances dans la collaboration entre médias et annonceurs ?**

**JN** : « On remarque une demande de plus en plus marquée pour le *co-branding* avec une marque du secteur des médias. Nous pourrions par exemple lancer une carte Visa avec Knack, qui serait assortie d'avantages pour les abonnés au magazine. Les médias deviennent des marques tellement fortes qu'ils ont désormais le pouvoir d'engager leur communauté. Les événements en sont également un bel exemple. Il faut bien entendu une bonne adéquation entre le média et l'annonceur, c'est là que ça passe ou ça casse. »

**A quoi ressemblera Knack d'ici cinq ans ?**

**JO** : « Je ne pense pas que le magazine sera fondamentalement différent de ce qu'il est aujourd'hui. Knack a le potentiel de survivre à la révolution numérique. Je pense qu'à terme, les gens se passeront plus facilement de leur quotidien que de leur hebdomadaire, dans la mesure où l'actualité est disponible partout, et souvent gratuitement en plus. Il y aura cependant toujours un groupe non négligeable de personnes qui voudront recevoir des mises en contexte, des explications et des commentaires réfléchis par rapport à cette actualité. Knack ficelle tout cela sur un mode compact et accessible. »

**JN** : « Le papier est loin d'être mort mais, pour survivre, il sera obligé de trouver une complémentarité avec les médias numériques. Le comportement de consommation ne cesse d'évoluer. Cela me rassure d'avoir pu constater que Roularta agit de façon réfléchie. En d'autres mots, Roularta n'est pas nécessairement le premier à faire un pas, mais quand il en fait un, ce sera toujours au bon moment. »

## LE VIF/L'EXPRESS / MERCEDES CARS

# POUR DÉCODER LE NEWS

Rina Facchin, Communication Manager Mercedes Cars : « Je pense que Le Vif/L'Express a vraiment une mission d'information à remplir. » Christine Laurent, rédactrice en chef du Vif/L'Express : « Notre mission est de décoder l'information reçue en profondeur, vérifier, investiguer... » Le compte rendu d'une rencontre « de grande richesse ».

### LES GENS SE PASSERONT

### PLUS FACILEMENT DE LEUR QUOTIDIEN

### QUE DE LEUR HEBDOMADAIRE,

### DANS LA MESURE OÙ

### L'ACTUALITÉ

### EST DISPONIBLE

### PARTOUT,

### ET SOUVENT GRATUITEMENT EN PLUS





CHRISTINE LAURENT, RÉDACTRICE EN CHEF DU VIF/L'EXPRESS

**Comment définir Le Vif/L'Express ?**

**CHRISTINE LAURENT** : « Le Vif/L'Express est le seul news magazine en Belgique francophone, son *core business* est donc la politique, l'économie, le social, l'international... Il ne faut pas oublier qu'il est vendu dans un package, chaque semaine, avec Le Vif Weekend et Focus Vif, et représente, avec Knack, une offre unique dans l'histoire de la presse belge. La notion de magazine belge francophone est essentielle : plus le temps passe, plus elle prend toute son importance. Il y a quelques années, du fait du rapprochement avec L'Express, notre magazine intégrait environ 50% de contenu français. Quant à la couverture, elle n'était belge qu'une semaine sur deux. Aujourd'hui, nous nous situons totalement dans une autre optique et nous nous positionnons comme un magazine de proximité, à la fois wallon et bruxellois. Nous devons donc répondre aux attentes des deux régions. Il existe quantité de magazines internationaux, le public n'attend pas Le Vif/L'Express pour se focaliser sur les questions de politique étrangère. D'ailleurs, à chaque fois que nous avons fait une cover internationale, sur un sujet aussi important que, par exemple, le printemps arabe, elle ne marchait pas. Ce qui ne signifie pas que nous négligeons des sujets internationaux, repris la plupart du temps de L'Express qui dispose de reporters très compétents dans ce domaine. Mais notre rédaction s'intéresse prioritairement à la Wallonie et à Bruxelles. Dans ce créneau, nous sommes d'autant plus utiles au lecteur que nous avons connu une sixième réforme de l'Etat et une transformation du pays qui ont une répercussion considérable sur chacun d'entre nous. Le public a besoin d'un news magazine pour pouvoir décoder, comprendre et réfléchir. Notre grand défi est celui-là : poser les bonnes questions, décrypter le vrai du faux, aller titiller les acteurs politiques et économiques pour qu'ils nous disent ce qu'il en est, au-delà des polémiques préfabriquées auxquelles nous sommes habitués mais que nous refusons catégoriquement. »

**L'INDÉPENDANCE FAIT NOTRE SUCCÈS**

**L'ADN d'un news est-il particulier ?**

**CL** : « Une autre de nos caractéristiques est notre indépendance rédactionnelle. J'ai la prétention d'affirmer que Le Vif/L'Express est le dernier magazine belge francophone à bénéficier d'une indépendance rédactionnelle. Aujourd'hui, de nombreux quotidiens, que je ne citerai pas par confraternité, ont des rapports privilégiés avec les partis politiques. Pas nous. Notre indépendance, nous la devons à notre éditeur, Roularta. Monsieur De Nolf n'est jamais intervenu de quelque manière que ce soit dans le contenu du magazine. Cette indépendance fait notre succès.

**NOTRE  
GRAND DÉFI :  
POSER LES BONNES QUESTIONS,  
DÉCRYPTER LE VRAI DU FAUX,  
ALLER TITILLER  
LES ACTEURS POLITIQUES  
ET ÉCONOMIQUES**

Notre devoir est, par conséquent, de nous emparer de cette liberté et d'en tirer le meilleur. L'indépendance est une chance que chaque journaliste de la rédaction se doit d'apprécier. Jamais la communication politique n'a été aussi professionnelle et manipulatrice. Notre mission est de décoder l'information reçue, d'investiguer, de vérifier, davantage encore que les quotidiens. C'est le rôle d'un news. Là où le quotidien suit l'actualité, nous, nous l'arrêtons, le temps de se poser et de réfléchir, d'analyser. »

**RINA FACCHIN** : « Je pense que Le Vif/L'Express a vraiment une mission d'information à remplir et il est d'autant plus admirable de voir combien elle vous tient à cœur. Je crois beaucoup en la force des personnes qui composent une équipe. L'ADN d'un magazine, pour moi lectrice, c'est l'image qu'il nous renvoie, comme un miroir. Ici, le miroir correspond à l'âme. Les mots qui me viennent à l'esprit en pensant au Vif/L'Express, en tant que lectrice et annonceur, ce sont qualité, profondeur et crédibilité. »

**CL** : « La qualité est le gage de notre survie. Roularta nous permet d'investir dans l'investigation, c'est ce qui coûte le plus cher aujourd'hui. Certains journalistes travaillent parfois des semaines sur un sujet pour aller traquer l'information juste. La presse étant dans une situation financière très délicate, la tentation de faire des économies est grande pour les éditeurs. L'investigation souffre souvent de ces économies. Mais pas chez nous. Et quand

UN WIN-WIN  
EST POSSIBLE  
CAR LE CONTEXTE,  
À SAVOIR  
LE VIF/L'EXPRESS,  
EST VALORISANT.  
POUR UNE PAGE DE  
PUB COMME POUR  
UNE OPÉRATION  
PLUS CIBLÉE

*Rina Facchin*



RINA FACCHIN, COMMUNICATION MANAGER MERCEDES CARS

nous engageons un journaliste, nous engageons aussi son carnet d'adresses et ses réseaux. Un journal n'est autre que l'addition de tous ses talents, un collectif où personne n'est plus important qu'un autre, tout le monde apporte sa pierre à l'édifice. »

**Le contenu du magazine répond à un canevas bien précis.**

**Que doit absolument trouver le lecteur dans Le Vif/L'Express ?**

**CL :** « Des enquêtes, des portraits, des récits, le tout justement équilibré. Il serait inconcevable de ne proposer que des enquêtes. Nous devons proposer de l'international et du national, de la politique comme de la culture... Raconter de belles histoires. »

**Qu'est-ce qui différencie Le Vif/L'Express de ses concurrents ?**

**CL :** « Le Vif/L'Express a une durée de vie très longue. On le retrouve un peu partout, notamment dans les salles d'attente des médecins, des hôpitaux, des avocats. Certains hebdomadaires grand public, voire people, pensent qu'ils sont nos concurrents mais ils sont les seuls à le penser ! Avec tout le respect que j'ai pour les uns et pour les autres, nous n'évoluons pas dans la même cour, sans aucun esprit de hiérarchie de ma part. »

**RF :** « Je crois que la réponse se trouve dans la question : Le Vif/L'Express est unique et n'est pas comparable à un autre magazine. On peut peut-être considérer un autre magazine du groupe, à savoir Trends-Tendances dans lequel nous sommes aussi présents en tant qu'annonceur, mais il a un groupe cible tout de même différent. »

## LA VOLONTÉ DE PROXIMITÉ

**Quel est le profil du lectorat du Vif/L'Express ?**

**CL :** « Toutes les études sont unanimes pour établir qu'il regroupe les classes sociales les plus élevées, dont beaucoup de cadres. Nos lecteurs ont fait des études universitaires ou supérieures et ils se divisent pour moitié entre hommes et femmes. Nous avons aussi un tiers de Bruxellois pour deux tiers de Wallons, avec des pôles très importants comme Liège et le Hainaut. D'où notre volonté de réaliser de plus en plus de dossiers sur les villes et les régions. La technique aujourd'hui nous permet de multiplier les couvertures. Auparavant, les mêmes sujets intéressaient l'ensemble de notre lectorat. Désormais, les intérêts sont différents à Bruxelles comme en Wallonie. Bruxelles est devenue d'une complexité incroyable et nous devons en tenir compte. Nous pouvons tout à fait publier la même semaine un spécial 'capitale' avec une couverture propre et une cover Liège. C'est une manière créative de renforcer notre proximité. »

**RF :** « Voilà quelque chose que je ne savais pas du tout et qui m'intéresse au plus haut point. La clé du succès d'un magazine comme le vôtre est sa grande connaissance du lectorat et sa faculté à évoluer avec lui. Vous n'hésitez pas à vous remettre en question afin de satisfaire le lecteur. »

**CL :** « Mais nous devons garder à l'esprit qu'on ne traite pas l'info régionale comme l'info locale. Nous devons traiter l'information de façon originale, afin de nous démarquer des quotidiens, et nous demander comment un fait local peut être raconté de façon archétypale, comment partir d'un fait précis pour toucher à l'universel. C'est ça l'information régionale vue par Le Vif/L'Express. Nous réalisons, par exemple, des portraits de personnalités locales tellement passionnants qu'ils intéressent tout notre lectorat. »

**Le ton et l'image du magazine ont donc évolué.**

**CL :** « Absolument. Du fait que notre rédaction se trouve à Bruxelles, notre magazine a été, pendant très longtemps, 'catalogué' comme bruxellois. Cette image nous collait à la peau. Grâce à notre politique de proximité, nous avons réussi à changer cette perception. Nous organisons également régulièrement des réceptions et des événements à Liège, à Charleroi ou à Namur et nous sommes frappés de voir combien les lecteurs sont contents que Le Vif/L'Express vienne à eux. »

**RF :** « Nous avons des valeurs communes : la qualité par rapport au produit que nous défendons et le respect du client. Ce qui constitue un contexte très valorisant pour nos messages. Nos annonces sont nationales et non pas régionales, mais votre souci de respecter le lecteur rejoint nos préoccupations. »

**Quelles relations le magazine entretient-il avec ses lecteurs ?**

**CL :** « Le lecteur d'un news est très particulier. On estime, selon les statistiques, qu'il lit en moyenne cinq articles par numéro publié, un chiffre considéré comme un très bon score. Bien sûr, j'aimerais que le lecteur lise tout puisqu'à mes yeux, chaque article est intéressant. Mais ce n'est pas possible. L'idée que chaque lecteur puisse trouver dans Le Vif/L'Express chaque semaine ce qui lui convient me va très bien. Je ressens un grand attachement de la part des lecteurs à notre magazine, grâce aux contacts que j'ai avec eux. Certains nous suivent depuis le début. Ils se manifestent aussi bien par mail que par lettre, et lors de nos événements. »

**RF :** « Le lecteur du Vif/L'Express réagit selon son caractère et sa sensibilité. Je suis passionnée par leurs grands sujets d'actualité. La diversité des sujets permet à chacun de





s'y retrouver. Je crois que ce qui caractérise les lecteurs du Vif/L'Express c'est leur fidélité. On l'attend chaque semaine. Et on y revient pour le lire à son aise. »

### L'ONLINE EST DEvenu LA NORMALITÉ

*Que doit faire et ne pas faire le magazine ?*

**CL :** « Nous ne devons pas céder aux pressions. Ceux qui nous font vivre ce sont les lecteurs et les abonnés et certainement pas les politiques. Les pressions politiques n'ont aucune prise sur nous. Un politique a dit un jour 'Le Vif/L'Express n'est pas antipolitique mais bien antipouvoir' ! Si l'on considère qu'être antipouvoir, c'est faire son métier d'information, alors je pense que c'est assez juste. Par contre, nous nous devons de respecter les codes déontologiques. Le droit de réponse existe, chez nous comme ailleurs. »

**RF :** « Je suis ravie du magazine tel qu'il est. Il faut juste viser la même qualité quant à l'information sur le Net et sur les applications pour contenter les jeunes générations. »

**CL :** « Pour ce qui est d'un public plus jeune, nous avons

LA MARQUE LE VIF/L'EXPRESS SE DÉCLINE EN PRINT, SUR LE NET, EN VERSION PAPIER, EN NUMÉRIQUE...  
TOUTE NOUVELLE APPROCHE CONTRIBUE À  
**SA NOTORIÉTÉ.**  
ET À SA CONTINUITÉ

la chance d’avoir Focus Vif pour faire le lien. Mais les jeunes s’intéressent-ils encore à la politique ou à l’économie ? Aujourd’hui, l’ensemble de la société est en pleine évolution. Elle veut de la politique autrement, du social autrement... La chose publique et politique est de moins en moins enseignée dans les écoles. Nous devons réfléchir à la façon de nous adresser à des publics de plus en plus en quête d’une politique différente de celle d’hier. »

**Madame Laurent, puisque madame Facchin vient de mentionner le Net et les applications : comment avez-vous vu les choses évoluer par rapport au multimédia ?**

**CL :** « Nous vivons une période fabuleuse car nous ouvrons d’autres portes, pour nous comme pour les lecteurs. Le Vif/L’Express est un hebdomadaire, ce qui est peut être très frustrant à l’heure où l’info va tellement vite. La durée d’un scoop est très brève. Grâce au site, nous devenons ‘quotidien’ ! La complémentarité s’avère naturelle, le site nous a apporté un ‘plus’ extraordinaire. L’idéal serait que le site donne envie aux internautes de lire notre magazine. Tant que l’information sera gratuite sur le site, je suis sceptique. Car nous donnons beaucoup. Mais le but est autre : c’est bien la marque Le Vif/L’Express qui se décline en print, sur le Net, en version papier, en numérique... Toute nouvelle approche contribue à sa notoriété. Et à a continuité. »

**RF :** « L’online est devenu la normalité pour la nouvelle génération. Le challenge pour Le Vif/L’Express est, de ce fait, de bien soigner le site et les applications. L’information mobile touche les jeunes d’aujourd’hui, ils ne reviendront pas au papier facilement. Un magazine se doit d’assurer un lectorat online, qui se renouvelle. Cette donnée est vraiment essentielle, et doit tenir compte, également, des médias sociaux. »

**CL :** « Cela concerne aussi la promotion du magazine, qui passe inévitablement par les médias sociaux. Nous y viendrons de plus en plus. Je vois cette révolution comme un défi qui nous fera grandir. »

DE VRAIES OPÉRATIONS WIN-WIN

**Comment le magazine doit-il évoluer ?**

**CL :** « Dans la proximité et le renouvellement, en prenant conscience de l’éclatement du lectorat et de ses centres d’intérêt. L’individualisation est un fait marquant de notre société. Partout, le lectorat s’est atomisé. Il se définit aujourd’hui comme une addition de tribus, avec des intérêts divers. Il faut contenter tout le monde et arriver à trouver des sujets suffisamment transversaux pour que

tous aient envie de lire le magazine. C’est d’un challenge formidable. Comme celui de garder les lecteurs des débuts du Vif/L’Express tout en en gagnant d’autres. C’est la particularité d’un magazine multigénérationnel. »

**RF :** « Je trouve que le magazine a évolué naturellement, avec ses lecteurs, sans changements brusques. En tant qu’annonceur, nous sommes toujours à la recherche d’un groupe cible, comme auparavant, dans un contexte qualitatif. Mais il y a une volonté de communiquer autrement. »

**CL :** « Les annonceurs ont, aujourd’hui, envie d’aller plus loin que la simple page de pub. Nous avons pu monter ensemble des opérations, suite à certaines enquêtes réalisées. De vraies opérations win-win où chacun sort gagnant. »

**RF :** « Un win-win est possible car le contexte, à savoir Le Vif/L’Express, est valorisant. Pour une page de pub comme pour une opération plus ciblée. Nous avons, par exemple, été sponsor d’une enquête sur les voitures de société dans le cadre d’un dossier plus large sur les avantages fiscaux. Nous en avons retiré énormément d’informations utiles. Le questionnaire a été mis en place avec la rédaction et les résultats ont été d’un grand enseignement pour nous. Il est clair que nous sommes en demande de communication originale mais pas n’importe comment. Le Vif/L’Express nous offre la qualité. Et son équipe commerciale a su jeter les ponts d’une façon élégante et respectueuse. »

**CL :** « Une collaboration idéale, tout en respectant l’indépendance de chacun. Nous avons publié ce qui nous semblait opportun pour les lecteurs, sans aucune pression de la part de Mercedes. Le rapport annonceur/support doit être avant tout un dialogue. »

**Qu’avez-vous retiré de ce type de rencontre ?**

**RF :** « Nous nous rencontrons pour la première fois et j’avoue que Christine Laurent correspond à l’image du magazine que j’affectionne. Sa personnalité, qui reflète j’en suis sûre celle de toute une équipe, rejoint les valeurs du magazine qui sont sa qualité et le respect du lecteur. J’ai aussi appris énormément de choses et j’ai relevé ce souci de toujours mieux faire. Ça touche la lectrice que je suis mais aussi l’annonceur. »

**CL :** « Cette rencontre est d’une grande richesse car elle m’apporte un témoignage que je reçois rarement. Comment notre magazine est-il perçu par un annonceur qui est aussi notre partenaire ? Les réflexions de Madame Facchin sont pour moi d’un grand enseignement. Et je suis touchée par sa grande fidélité à notre magazine. »

POUR CEUX  
QUI ONT DE L’INTÉRÊT  
POUR LES QUESTIONS  
ÉCONOMIQUES  
ET D’ARGENT

Trends occupe une position unique sur le marché en tant que magazine économico-financier, ce qui en fait un atout évident pour les annonceurs, certainement avec l’attention accordée aux autres plates-formes, à commencer par les événements. Un échange d’idées entre Daan Killemaes, rédacteur en chef du magazine, et Ingrid Stoffels, Markets, Marketing & Communications Director chez KPMG.

**TRENDS  
N’EST PAS  
UN MAGAZINE  
SPÉCIALISÉ,  
IL PROPOSE DES  
INFORMATIONS  
SUSCEPTIBLES  
D’INTÉRESSER  
UN LARGE  
GROUPE CIBLE**

*Ingrid Stofffels*

**Quel regard portez-vous sur Trends, en tant que lectrice et en tant qu’annonceur ?**

**INGRID STOFFELS** : « Pour moi, Trends est un magazine d’information générale avec un accent particulier sur l’économie, les entreprises, les finances et ce qui touche à ces différents domaines. Loin de l’étroitesse de vue du magazine spécialisé, il propose des informations susceptibles d’intéresser un large groupe cible. »

**DAAN KILLEMAES** : « Cela me fait plaisir que Trends soit perçu de la sorte. En ce qui nous concerne, nous revendiquons une étiquette de ‘magazine économique-financier’, avec un contenu qui doit être cohérent, exact et aussi actuel que possible, et qui explore différentes facettes. Nous nous concentrons donc tant sur le domaine de la politique économique que sur les actualités en provenance des entreprises. Avec le volet *personal finance* dans Moneytalk et l’accent mis sur le marketing et le management dans Bizz, nous proposons un pack généraliste et étendu. Nous n’hésitons pas à parfois faire preuve d’esprit de contradiction, particulièrement sur les thèmes qui concernent la politique. Nous nous positionnons toujours un peu dans l’opposition, ce qui, à tort bien sûr, nous vaut parfois l’une ou l’autre étiquette. Il nous arrive aussi de mettre le monde des entreprises face à ses responsabilités. Après tout, Trends est aussi un magazine d’opinion. »

**Quel est le profil de vos lecteurs ?**

**DK** : « Tous qui s’intéressent à l’économie trouveront chez nous des informations susceptibles de les intéresser. Dans la pratique, notre lectorat se compose d’entrepreneurs, d’indépendants, d’investisseurs... »

**IS** : « Il y a aussi tous ceux qui viennent de lancer une entreprise, ou d’autres qui se demandent comment s’y prendre. »

**DK** : « Tout à fait, et ces derniers constituent le groupe cible le plus difficile à attirer. Ils appartiennent en effet à une nouvelle génération, qui a grandi sans les quotidiens et les magazines mensuels. La majorité de nos lecteurs ne commencent à lire Trends qu’à partir de la trentaine, ce qui nous incite à développer des initiatives ciblées. Notamment avec Bizz, qui comporte une rubrique ‘starter de la semaine’. »

**UNE APPROCHE RÉSOLUMENT À 360°**

**Qu’est-ce qui a changé ces dernières années dans Trends ?**

**DK** : « Johan Van Overtveldt, qui a quitté son poste de rédacteur en chef du magazine en 2013, a été pendant plusieurs années le visage de Trends. Je ne prétends pas pouvoir le remplacer sur ce plan, car chacun a sa façon de faire. Mais nous essayons avec Trends de délivrer encore plus d’actualité et mieux qu’avant, de peser encore plus sur le

débat. Et nous développons de nouvelles initiatives, comme The Daily Trends, un quotidien sous format numérique uniquement destiné aux abonnés. En plus de donner une vue d’ensemble de l’actualité, il propose aussi un contenu qui lui est propre. »

**Comment avez-vous ressenti les changements chez Trends en tant que lectrice ?**

**IS** : « J’aime beaucoup lire la presse écrite, et Trends est à cet égard un excellent titre. A mon avis, je pense que le défi serait d’intégrer encore plus l’approche multicanale. »

**DK** : « Nous remarquons chez beaucoup de nos lecteurs cet attachement pour le papier. Ils veulent avoir quelque chose en main, et lisent Trends pendant le week-end, quand ils ont un peu plus de temps. C’est pourquoi je pense que le média imprimé persistera, en parallèle à d’autres canaux. Le papier restera le canal dominant encore pendant des années, mais cela ne nous empêche pas de nous intéresser aux autres plates-formes. Quoi qu’il en soit, nous établissons de plus en plus souvent le lien entre tout ce que nous faisons et le nom de notre marque : le magazine hebdomadaire, The Daily Trends (format numérique), le site, mais aussi des formations et des événements. »

**IS** : « C’est aussi une façon de se distinguer de la presse spécialisée. Vous essayez de construire une relation à long terme avec les managers, de créer une communauté dont les membres peuvent aussi se rencontrer dans la vraie vie. Je trouve que c’est un des points forts de Trends. Chaque événement organisé par le magazine devient un rendez-vous annuel, que le public attend de pied ferme. »

**DK** : « En effet, nous pratiquons une approche résolument à 360°. Kanaal Z joue également un rôle important dans ce contexte. »

**80% DES LECTEURS SONT ABONNÉS**

**Imaginez que vous soyez rédactrice en chef de Trends.**

**Quelle approche choisiriez-vous ?**

**IS** : « Je jouerais encore un peu plus la carte du numérique, mais je ne négligerais certainement pas la version papier. Quant au site Web, la version pour tablettes..., j’essaierais de les rendre plus attrayants. Et je multiplierais les forums de chat et les possibilités d’interactivité sur les médias sociaux. »

**DK** : « Quand ils recherchent de l’actualité pure et dure, les gens ne pensent en effet pas spontanément à Trends. C’est une perception à laquelle nous essayons de remédier, certainement en ligne. Il y a encore pas mal de chemin à faire, et nous en sommes bien conscients. The Daily Trends est une étape importante dans ce contexte. Mais quoi que nous fassions, nous ne réussirons jamais, en termes de chiffres

purs et durs, à faire mieux que les sites d’information générale. Notre profil n’en reste pas moins très intéressant, également pour les annonceurs. Et avec le site Knack.be dans le cadre duquel Trends joue un rôle important, nous atteignons les 4,5 millions de visiteurs uniques par mois. »

**IS** : « Le fait que bon nombre de vos lecteurs soient des abonnés joue également en votre faveur. Cela donne aux annonceurs une certaine garantie qu’ils recevront effectivement ce pour quoi ils ont payé. »

**DK** : « Il y a pour le moment environ 80% d’abonnés parmi nos lecteurs, et nous entendons bien renforcer encore cette



INGRID STOFFELS, MARKETS, MARKETING ET COMMUNICATIONS DIRECTOR KPMG





**LE MAGAZINE,  
LE SITE, MAIS AUSSI  
LES FORMATIONS  
ET LES ÉVÉNEMENTS :  
NOUS ÉTABLISSONS DE PLUS EN PLUS SOUVENT  
LE LIEN ENTRE TOUT CE QUE NOUS FAISONS  
ET LA MARQUE TRENDS**



stratégie. Mais j'aimerais revenir un peu sur la question du numérique, qui est selon moi tant une menace qu'une opportunité. Il faut d'une part veiller à ne pas se laisser noyer dans le flot de l'information immédiate, et il y a d'autre part plus que jamais un besoin de sélection dans cette masse d'informations. »

« Une de nos tâches est de canaliser le flux des informations qui passent, notamment, par Twitter et de les préparer pour nos lecteurs. S'il est une responsabilité qui sera toujours dévolue au journaliste, c'est celle de sélectionner et d'expliquer. Car ce qui se dit sur Twitter est rarement innocent. »

### LE MUR ENTRE LA RÉDACTION ET LA RÉGIE

#### Avez-vous changé d'approche vis-à-vis des annonceurs ?

**DK :** « Il y a chez nous une ligne de démarcation bien nette entre rédaction et annonceurs. Nous nous efforçons de faire le meilleur magazine possible, et le rôle de la régie est de vendre cette qualité. Parfois, une collaboration plus étroite se met en place parce que nous prévoyons l'un ou l'autre dossier rédactionnel, pour lequel il faut rechercher des annonceurs plus ciblés. Mais le contenu du dossier reste évidemment et entièrement le travail de la rédaction. »

**IS :** « En tant qu'annonceur, je remarque quand même un changement. Le service commercial travaille de façon plus proactive et a tendance à présenter l'ensemble du pack. On nous demande sur quel thème nous travaillons, pour voir quels canaux seraient susceptibles de convenir au sein de l'offre : un événement, le magazine, le site, etc. C'est une grande différence par rapport à avant. »

« Je remarque également une tendance au niveau du contenu fourni par les annonceurs. Les entreprises comme celle pour laquelle je travaille sont capables de fournir des contenus de qualité, qui peuvent profiter au magazine. Les rédactions doivent comprendre que l'aspect commercial n'est pas toujours une condition absolue pour les annonceurs. Savoir délivrer le message peut déjà avoir l'impact recherché. Je pense qu'il faut trouver le bon équilibre. »

### EN TOUTE CONFIANCE

#### Comment voyez-vous évoluer Trends ?

**IS :** « A mon sens, c'est une bonne chose qu'il y ait plus de rubriques avec des articles courts. Le visuel gagnera en importance dans les années à venir. Pour la génération montante, il faut une présentation très dynamique. Les gens ont peu de temps et il faut donc présenter l'information sous une forme visuelle telle qu'elle puisse être rapidement assimilée. »

**DK :** « Le lay-out est bien sûr important, et nous l'adaptions d'ailleurs régulièrement. Mais les gens achètent encore toujours un magazine comme Trends pour son contenu. »

#### A quoi ressemblera Trends d'ici cinq ans ?

**DK :** « Je pense que Trends sera largement pareil à ce qu'il est aujourd'hui. Nous continuerons en effet à proposer des actualités économico-financières, comme Trends le fait d'ailleurs depuis 40 ans. Nous sommes le seul magazine dans ce créneau, ce qui n'est évidemment pas sans risque, parce que nous pourrions en effet nous reposer sur nos lauriers. Mais nous nous inspirons aussi déjà des quotidiens de qualité qui ont tendance à prendre l'allure de magazines dans leurs éditions du week-end, en proposant des articles plus longs. »

**IS :** « Trends est un magazine qui inspire la confiance. Cette image de solidité lui garantit un bel avenir. »



DAAN KILLEMAES, RÉDACTEUR EN CHEF DE TRENDS

# LES CLÉS DE COMPRÉHENSION DU MONDE ÉCONOMIQUE

Crédibilité, confiance et regard humain sur le monde économique sont les maîtres-mots émergeant de cette conversation à bâtons rompus. Amid Faljaoui, directeur général de Trends-Tendances, s'entretient avec Caroline Lambert, Head of Marketing Communication Belfius.

## Comment définir le magazine ?

**AMID FALJAOUÏ** : « Nous vivons dans un monde complexe. Il est donc important d'en donner des clés de compréhension, en l'occurrence ici le monde économique. Etant un hebdomadaire, nous ne pouvons pas jouer sur l'info pure et dure instantanée mais sur la carte de la mise en perspective et du recul par rapport à un certain nombre d'événements. Il ne faut pas non plus se contenter de relater l'événement, il faut aller plus loin. Nous sommes perçus par certains comme un outil de travail, pour booster leur carrière ou mieux gérer leurs finances. Trends-Tendances n'est pas un magazine 'nice to have' mais plutôt 'need to have'. Ce qui n'empêche aucunement le magazine de se présenter sous une forme agréable. Ce que le lecteur attend également, qu'il soit abonné ou non, c'est qu'on lui vende de l'intelligence. Pas celle vendue par un consultant mais avec une tonalité différente. Nous devons nous distinguer par rapport à la 'fast news', une info rapide et gratuite, accessible partout. Chez nous aussi, d'ailleurs. Notre site Web, Trends.be, est actif 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Sur le site, nous communiquons les informations souvent plus vite que les journaux. »

**CAROLINE LAMBERT** : « Je pense, en effet, qu'un magazine comme Trends-Tendances permet de prendre du recul par rapport à certains thèmes dans un domaine bien particulier, celui de la finance. On peut se dire qu'une deuxième lecture est possible. »

## LE RÔLE DE PRÉCURSEUR

**AF** : « Autre caractéristique marquante, notre magazine représente les francophones, en Wallonie et à Bruxelles. C'est très important à nos yeux, dans l'échiquier actuel, de donner du contenu de fierté aux francophones de ce pays. Je tiens à ce que la rédaction ne soit pas bruxello-bruxelloise. Le Wallon de Liège, Namur ou Charleroi doit pouvoir se dire 'C'est aussi mon magazine'. Un défi à réussir chaque semaine. »

## Quel est le profil du lectorat ?

**AF** : « Le magazine est surtout lu par des cadres, supérieurs et moyens, en recherche de repères et qui n'ont pas le temps de s'informer. En paraissant le jeudi, en fin de semaine, nous offrons un moment de plaisir et de réflexion à des lecteurs qui prennent le temps de se poser. Le rôle du magazine est aussi d'être une source d'inspiration de par ses portraits, ses interviews, ses profils... Sur les sites, les gens retrouvent les mêmes news tirées des mêmes dépêches. L'intérêt de notre magazine est peut-être d'offrir quelque chose de nouveau, de surprenant. Nous devons, bien sûr, rester liés

NOUS SOMMES  
SURINFORMÉS  
ET IL EST DONC BON  
D'AVOIR UN FILTRE,  
COMME PEUT L'ÊTRE  
TRENDS-TENDANCES,  
QUI NOUS APPORTE  
UN ÉCLAIRCISSEMENT  
ET NOUS PERMET  
D'ALLER AU-DELÀ  
DE LA SIMPLE INFO

*Caroline Lambert*



CAROLINE LAMBERT, HEAD OF MARKETING COMMUNICATION BELFIUS





à l'actualité mais venir avec des sujets auxquels le lecteur n'avait peut-être pas pensé. »

**CL :** « Nous sommes conscients que le magazine correspond à une marque et à une crédibilité construites au fil du temps. Si nous collaborons avec lui c'est dans un contexte précis et pour un lectorat bien particulier. »

**Que doit-on trouver dans le magazine ?**

**AF :** « Nous devons anticiper les sujets. On ne peut évidemment pas passer, par exemple, à côté des aspects numériques, y compris dans le secteur bancaire. J'ai donc demandé à un de mes journalistes de creuser le sujet pour susciter la curiosité de nos lecteurs. Nous avons ce rôle de précurseur. Susciter des interrogations, permettre de prendre du recul, chercher l'information aux meilleures sources. Le monopole de l'information n'est plus, tout le monde est au courant du moindre fait. Si je veux épater le lecteur chaque semaine, je dois apporter du contenu. La grande différence entre un quotidien et un hebdomadaire c'est la recherche d'angle. Comment traiter un sujet d'actualité avec un angle d'approche différent ? Ce n'est pas toujours possible. Je répète souvent à ma rédaction qu'il faut analyser une information selon trois chiffres : 0, 1 ou 7. Soit l'info ne vaut rien, soit elle est à consommer immédiatement et on la met sur le site. C'est là qu'Internet est notre allié. Nous allons garder pour le magazine l'info de coefficient élevé, qui nous permet d'aller beaucoup plus loin. »

**CL :** « Il est primordial, en effet, de voir comment certains magazines peuvent ouvrir certaines portes et susciter le débat. »

# NOTRE MAGAZINE REPRÉSENTE LES FRANCOPHONES, EN WALLONIE ET À BRUXELLES. C'EST TRÈS IMPORTANT À NOS YEUX DE DONNER DU CONTENU DE FIERTÉ AUX FRANCOPHONES DE CE PAYS

## COMBINER INFO ET ÉMOTION

**Comment fonctionne le magazine au niveau multimédia ?**

**AF :** « L'info existe et elle est touffue. Certains se contentent d'Internet. D'autres ont envie d'un autre support pour mieux approfondir les choses : le papier, mais aussi le numérique, pour faire le tri et retenir ce qui est essentiel et intéressant. Internet, aujourd'hui, c'est du bruit. Et notre rôle est de donner du sens au bruit. En d'autres termes, notre rôle est de chercher, parmi ce fouillis où une info chasse l'autre, ce qui fait sens. »

**CL :** « Une telle accélération de l'information a ses avantages et ses inconvénients. Nous sommes surinformés et il est donc bon d'avoir un filtre, comme peut l'être Trends-Tendances,



AMID FALJAOU, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE TRENDS-TENDANCES



qui nous apporte un éclaircissement et nous permet d’aller au-delà de la simple info. Il est salutaire de se demander comment la technologie peut intervenir comme complément. Il faut étudier pour chaque support sa ligne adéquate. Il ne suffit pas, pour un magazine, d’exister sous format tablette ou sur le Web. Mais plutôt de se demander comment le contenu disponible sur smartphone vient s’ajouter à la version papier, quelle est la valeur ajoutée ? La technologie n’est qu’un canal via lequel on peut accroître la façon dont on véhicule l’information. »

**AF** : « L’intelligence peut se trouver, que ce soit par iPad ou en version papier. Mais il faut l’adapter. Sur smartphone, vous aurez des flashs, des alertes, de l’info immédiate, concrète, rapide. Sur tablette ou sur papier, vous attendez plus de fond. Et du plaisir ! Le plaisir de lecture est primordial. Combiner info et émotion constitue notre fameuse valeur ajoutée. »

**CL** : « Le facteur émotion a bien sûr son rôle à jouer. Je veux qu’on me raconte des histoires, des récits qui me touchent. Cette émotion peut se trouver aussi sur tablette mais ce ne sera pas la même. Le contenu doit donc s’adapter pour garder une proximité avec le lecteur. »

**LE MAGAZINE SE PRÉSENTE COMME UN ÉCRIN**

*Comment le magazine se différencie-t-il de ses concurrents ?*

**CL** : « On va rechercher des supports qui nous valorisent mais qui sont aussi capables d’aller au-delà de la relation rédacteur/annonceur. Nous avons déjà eu l’occasion de travailler sur des projets, via des thèmes de société, qui nous réunissent. L’évolution assez forte de ces dernières années permet d’établir que nous avons, chacun à notre niveau, des histoires à raconter, tout en respectant le rôle de l’un et de l’autre. Cette évolution permet notamment d’ouvrir le débat et de créer des associations enrichissantes avec un partenaire qui permet d’explicitier un thème. »

**AF** : « Le magazine se présente comme un écrin. Pour le lecteur comme l’annonceur. L’événementiel permet d’élargir cet écrin. Nous avons à peu près 80 événements business. Trends-Tendances, en tant que marque crédible et qualitative, crée des événements qui rassemblent des communautés ciblées. Tant par notre contenu que par nos orateurs et nos partenaires, nous confortons notre crédibilité et répondons aux besoins des annonceurs qui désirent plus qu’une annonce classique. »

*Quels sont les points forts du magazine ?*

**AF** : « Le seul juge est le lecteur et il est un fait que le nombre d’abonnements augmente. J’ai l’impression qu’il y a un sentiment de confiance par rapport au titre. Et sans doute un certain attachement. Si nous avons des lecteurs fidèles,

j’ose espérer que c’est parce qu’ils s’y retrouvent. Il existe une phrase disant ‘Il vaut mieux être le deuxième sur l’information que le premier à démentir’. Nous essayons de la respecter. Et même si nos ventes d’abonnements marchent bien, nous continuons à penser à la vente en kiosque. Pour ne pas s’endormir, se montrer réactif, oser des sujets de couverture. »

**CL** : « J’apprécie la crédibilité du magazine. Et son côté humain amené par le partage d’expériences. Il ne fait pas juste de l’économique pour l’économique. »

**DANS UN MODE DE RÉFLEXION**

*Comment le magazine doit-il évoluer ?*

**AF** : « Vers toujours plus de qualité rédactionnelle en trouvant les journalistes capables d’expliquer des choses compliquées, d’écrire des textes agréables de manière simple, d’anticiper, de prendre la balle au bond. Je crois donc que le plus gros défi n’est pas tant technologique qu’humain. Surtout pour un magazine économique. »

**CL** : « En ayant à l’esprit de répondre à une communauté de lecteurs qui n’est pas spécialement uniforme, entre ceux qui se contentent d’une information sommaire et ceux qui désirent aller plus loin. C’est d’autant plus difficile d’intéresser des lecteurs déjà plus avisés. La proximité avec le lecteur doit également toujours être prise en compte. Si ça bouge à l’étranger, ça bouge aussi autour de moi, dans mon environnement. Un rôle que Trends-Tendances doit continuer à remplir. Le local est une valeur qui prend tout son sens aujourd’hui et demain. »

*Quelle est l’erreur à ne pas commettre ?*

**AF** : « L’arrogance, s’endormir sur ses lauriers. La déloyauté du lecteur, comme du consommateur, se trouve à un clic ! La loyauté doit se mériter. Même si nous sommes le seul magazine, la concurrence existe, dans la presse quotidienne, sur Internet, sur des blogs... »

*Que retirez-vous d’une rencontre comme celle-ci ?*

**AF** : « Nous avons déjà eu ce type de discussion lors de la préparation de dossiers et il en ressort à chaque fois beaucoup de respect. Nous ne sommes pas dans un rapport commercial mais dans un mode de réflexion. Le dialogue est permanent et agréable. »

**CL** : « La confiance qui s’est établie entre nous permet de nous dire les choses franchement, d’accepter ou de refuser certains sujets. Nous vivons dans une période où on ne peut jamais se satisfaire du présent mais plutôt se remettre constamment en question. Nous évoluons de concert et nous avons de prochaines collaborations en préparation. »

# UNE PASSION POUR LE FOOT

Le centre : « Qu’est-ce qui reste de notre magazine une fois que s’éteignent les feux du stade ? La qualité. » La réaction : « Sport/Foot Magazine étant n° 1 du marché au niveau national, il est vraiment incontournable. » Un ‘une-deux’ entre Jacques Sys, rédacteur en chef de Sport/Foot Magazine, et Jean-François Buslain, Directeur Marketing de betFIRST.



JACQUES SYS, RÉDACTEUR EN CHEF DE SPORT/FOOT MAGAZINE

**Quelle est l'identité de Sport/Foot Magazine ?**

**JACQUES SYS** : « Il s'agit d'un news magazine qui s'adresse à ceux et celles qui s'intéressent au sport. Nous procédons de la même manière que Le Vif/L'Express et Trends-Tendances, mais bien pour ce qui est du sport. Il est vrai que le foot est notre centre d'intérêt principal, que ce soit au niveau national ou international, voire dans les divisions inférieures. Nos lecteurs veulent en savoir plus que ce que leur disent les pages des quotidiens. De plus, nous proposons un magazine où francophones et néerlandophones travaillent main dans la main puisque je suis, depuis presque trois ans, le rédacteur en chef des deux rédactions. Nous essayons de faire en sorte que 65% du contenu soit le même dans chaque version linguistique. Que nous réalisions un sujet sur le Standard ou sur Bruges, il s'agira du même article. Cette synergie est très importante et n'a d'ailleurs pas échappé à Marc Wilmots quand il est venu passer quelques heures avec nous avant la Coupe du Monde. »

**JEAN-FRANÇOIS BUSLAIN** : « Chez betFIRST, les parieurs misent surtout sur le foot mais ils s'intéressent aussi aux autres sports. Un magazine comme Sport/Foot Magazine me convient parfaitement en tant qu'annonceur et en tant que lecteur, car il touche tous les amateurs de sport. Y figurer nous permet de viser au mieux notre cœur de cible. Sport/Foot Magazine étant n° 1 du marché au niveau national, il est vraiment incontournable. Pour nous, il est un partenaire de choix. J'apprécie beaucoup leurs numéros hors-série, qui sont intéressants, très complets, fouillés. »

**JS** : « Nos numéros Spécial Compétition, Diables rouges, Tour de France... répondent effectivement à une attente. Et prouvent notre savoir-faire en proposant un contenu que l'on ne trouve pas dans les quotidiens. Nous sommes en permanence à l'affût de l'actualité, avec pour objectif la satisfaction de nos lecteurs. Enfin, nous accordons énormément d'importance aux photos et au lay-out. Un article doit être agréable à lire, dynamique, avec des cadres de lecture et différentes portes d'entrée. Nous avons à cœur de présenter un magazine très rythmé offrant une grande cohérence et une certaine continuité via des rubriques récurrentes. A l'heure où de nombreux journaux ne prennent plus le temps de nuancer leurs propos, Sport/Foot Magazine, comme tous les magazines de Roularta, se doit d'apporter de la qualité. Qu'est-ce qui reste de notre magazine une fois que s'éteignent les feux du stade ? La qualité. »

**Comment le magazine réussit-il à se différencier de ses concurrents ?**

**JS** : « Par son contenu et les réseaux de contacts de nos journalistes, qui doivent littéralement infiltrer les milieux du foot pour obtenir les meilleures informations en

**À L'HEURE OÙ DE NOMBREUX JOURNAUX NE PRENNENT PLUS LE TEMPS DE NUANCER LEURS PROPOS, SPORT/FOOT MAGAZINE SE DOIT D'APPORTER DE LA QUALITÉ**

toutes circonstances et pouvoir vérifier et recouper ces informations. Un de nos journalistes parle l'espagnol, un autre l'italien... Nous lisons la presse étrangère afin de nous tenir au courant de tout et de pouvoir réagir le plus rapidement possible. Un sommaire qui change en cours de semaine ? Aucun problème, je trouve cela plutôt bien dans la mesure où cela prouve notre réactivité. Nos concurrents sont connus, ce sont les quotidiens, *La Dernière Heure* en Wallonie et *Het Laatste Nieuws* en Flandre. Là où ils excellent dans l'info du jour, nous prenons de la distance. Je privilégie une qualité d'écriture irréprochable, un visuel de qualité et une approche d'hebdomadaire. Autant d'atouts qu'il faut faire perdurer, aujourd'hui comme demain. C'est ce qui est, et sera, le plus difficile, un défi permanent. »

**JFB** : « Je vois Sport/Foot Magazine comme un complément indispensable de la presse quotidienne, tout comme il peut être complémentaire de la télévision ou de la radio. Le magazine nous apporte un lot d'informations supplémentaires, ce qui ne peut que plaire au passionné de sport. Et pour un annonceur, l'apport sur le plan qualitatif est énorme. »

**LES LECTEURS LISENT LE MAGAZINE DE LA PREMIÈRE À LA DERNIÈRE PAGE**

**Comment définir le lectorat du magazine ?**

**JS** : « Nous visons toutes les classes d'âge et comptons beaucoup de lecteurs âgés de 25 à 45 ans, ainsi qu'au-delà de 55 ans, avec en toute logique une majorité d'hommes. Nous devons tenir compte de cela dans le traitement de nos sujets. Autre point important, nos lecteurs sont de vrais passionnés de foot et ne laissent passer aucune erreur ! Notre public lit tout le magazine, de la première à la dernière page. Au vu des panels de lecteurs que nous tenons, notre taux de lecture est énorme par rapport aux autres magazines. 80% de nos lecteurs sont des abonnés. »



**Quelles relations entretenez-vous avec vos lecteurs ?**

**JS :** « Par définition, un lecteur satisfait ne réagit rarement ! En revanche, un lecteur mécontent fait savoir qu'il est mécontent, et pourquoi il l'est : ça peut être une couverture sur un club qu'il n'apprécie pas, une suggestion de sujet... Nous avons des lecteurs passionnés. Je réponds toujours à toutes les réactions, ça prend du temps mais c'est important. Du coup, les retours sont toujours positifs au final, même de la part de ceux qui étaient les plus virulents au départ. L'échange est toujours constructif. Il y en a qui regrettent le manque de couverture de certains sports, comme le foot en salle, mais nous devons nous en tenir à nos priorités. Nous faisons partie de l'association ESM, *European Sports Magazines*, dont les membres se réunissent trois fois par an. Chaque magazine membre peut obtenir gratuitement les droits d'un article, ce qui nous permet de proposer par exemple des interviews de stars, pour le plus grand plaisir de nos lecteurs. »

**JFB :** « Cette approche est primordiale pour nous, car nous couvrons le foot au niveau tant national qu'international. Sport/Foot Magazine informe au mieux nos parieurs. »

**Quelles erreurs ne faut-il pas commettre ?**

**JS :** « Donner suite aux rumeurs, qui sont très fréquentes dans le monde du sport. Nous devons exploiter nos infos mais ne jamais apporter de crédit à une rumeur sans en avoir vérifié la véracité. C'est une chose primordiale à notre époque, où Internet nous oblige à réagir très vite. Nous devons préserver notre crédibilité, comme notre indépendance et notre philosophie. Et engager les meilleurs journalistes. On ne s'improvise pas journaliste sportif et j'avoue être très exigeant sur ce plan. Je ne cherche pas des supporters qui écrivent mais de vrais journalistes, capables de prendre de la distance. »

**JFB :** « Il en va de même avec les changements amenés par les réseaux sociaux, l'information circule très vite, trop vite. Il faut faire preuve d'une certaine prudence. Quant à la qualité des journalistes, je suis entièrement d'accord avec Jacques, il est sûrement difficile de trouver des plumes affûtées capables de trouver le ton juste sans tomber dans le superficiel. La passion doit rester le moteur, et la neutralité, une philosophie. »

**L'IMPRIMÉ ET L'ONLINE SONT COMPLÉMENTAIRES**

**Comment voudriez-vous voir évoluer le magazine ?**

**JS :** « Comme beaucoup de collègues, j'adorerais disposer de plus de place dans le magazine pour pouvoir donner aux reportages toute leur puissance, notamment par la force des photos. Mais le tout est de bien savoir combien de pages

attribuer à tel ou tel sujet. Il faut toujours garder à l'esprit le pourquoi et l'intérêt d'un article, se montrer original lors des périodes clés de l'année. Selon moi, la période la plus difficile est celle des Play-offs 1 en Belgique, car le classement peut changer à tout moment quand on approche de la fin du championnat. Nous nous retrouvons à travailler sur le rythme d'un quotidien, dans l'urgence. Je n'aime pas cela, mais il est difficile de faire autrement. Je pense sincèrement que Sport/Foot Magazine peut encore s'améliorer, mais que nous sommes déjà très performants. Et je sais comment utiliser mon budget au mieux pour réaliser les meilleurs reportages. Nous avons les moyens de notre qualité. »

**Comment fonctionne le magazine en multimédia et cross-média ?**

**JS :** « Il est un fait que notre site est amené à se développer. Les scores de visites ont été excellents durant la Coupe du Monde. Je ne suis pas le rédacteur en chef du site, mais nous travaillons en bonne collaboration. Le site de Sport/Foot Magazine doit, tout comme le magazine imprimé, proposer une approche particulière. C'est le cas avec des chroniques, des opinions, des vidéos, un agenda... Mais le magazine imprimé reste l'objectif premier de Sport/Foot Magazine. La presse a changé et nous sommes conscients de cette évolution. Le site nous permet de réagir rapidement, le magazine de donner du contenu. Nos journalistes réalisent des dossiers de longue haleine, toujours en rapport avec l'actualité. Le reportage et l'investigation prennent tout leur sens chez nous. »

**JFB :** « Notre présence en ligne est primordiale, car le public de ce genre de média est plus jeune et l'actualité plus rapide. Le magazine imprimé et le site sont vraiment complémentaires, et nous avons joué là-dessus, notamment lors de la Coupe du Monde. »

**Quelles nouvelles idées peuvent émerger de ce genre de rencontre, et comment s'opère votre échange win-win ?**

**JFB :** « betFIRST est un annonceur régulier, que ce soit dans le magazine ou dans les numéros spéciaux. Mais nous avons désormais envie de collaborer également sur des événements de Sport/Foot Magazine. Nous sommes annonceur papier mais aussi en ligne, et nous tenons à figurer sur les deux types de supports. Le win-win fonctionne tout d'abord au niveau relationnel. J'ai toujours eu d'excellents rapports avec Roularta. Puis il y a le niveau qualitatif. Nous attendons de l'efficacité, et nous la trouvons. Et nous apprécions de pouvoir donner une autre image des paris sportifs, une image crédible, propre, correcte, respectueuse des

lois et des joueurs. Le côté créatif est un atout, nous cherchons à surprendre positivement. Ce n'est possible que grâce à une bonne communication entre nous. »

**JS :** « Avoir un annonceur tel que betFIRST est important pour notre image. L'époque où il y avait un mur entre la rédaction, la régie et les annonceurs est révolue. Je trouve intéressant de pouvoir discuter avec des annonceurs, d'élaborer des concepts rédactionnels tout en préservant, encore une fois, notre indépendance. Il y a encore beaucoup à faire. Une rencontre comme celle-ci ne fait que nous éclairer davantage. »





NOUVELLES GRAPHIQUES / AGFA GRAPHICS

# LE GUIDE DU SECTEUR GRAPHIQUE

Depuis plus de 50 ans, Nouvelles Graphiques est le magazine de référence du secteur graphique en Belgique. Un secteur qui a connu une profonde transformation ces dernières années, et qui est toujours en mouvement. Comment le titre Nouvelles Graphiques réussit-il à passer à travers ces tempêtes et à maintenir sa position de leader ? Exploration du secteur par son rédacteur en chef Alain Vermeire et Johan Somers, annonceur et responsable de la communication chez Agfa Graphics-Benelux.

**LA PRESSE A CHANGÉ ET NOUS SOMMES  
CONSCIENTS DE CETTE ÉVOLUTION.**

**LE SITE NOUS PERMET DE RÉAGIR RAPIDEMENT,  
LE MAGAZINE DE DONNER DU CONTENU**



**Qui sont les lecteurs de Nouvelles Graphiques ?**

**ALAIN VERMEIRE** : « Nous nous adressons à des personnes qui occupent des fonctions à responsabilités dans les imprimeries, entreprises de médias imprimés et agences de publicité. Mais notre groupe cible inclut aussi les créateurs graphiques ainsi que les fabricants et distributeurs de machines, de produits et de logiciels pour l’industrie graphique. Nous voulons fournir à nos lecteurs une idée claire de ce qui se fait dans le secteur, afin de leur permettre d’étayer leurs décisions. »

**JOHAN SOMERS** : « Les lecteurs de Nouvelles Graphiques représentent un groupe cible intéressant pour nous. En effet, nous produisons des logiciels qui sont utilisés par les imprimeries dans la phase de prépresse pour faire en sorte que le processus de production se déroule de manière aussi efficace que possible, et sans erreur. Nous fabriquons également du matériel, des consommables tels que plaques d’impression et encres liquides. Un magazine spécialisé comme Nouvelles Graphiques est donc tout à fait indiqué pour la communication avec notre groupe cible. »

**Comment avez-vous vu le secteur évoluer ?**

**JS** : « La percée de l’ordinateur dans les années 1980 l’a fameusement secoué. Vous vous souvenez certainement de l’époque où, pour imprimer des faire-part de naissance, on devait aller chez l’imprimeur du coin. Aujourd’hui, on va dans l’un ou l’autre copy-center, ou on le fait soi-même. Les petits acteurs ont donc dans une large mesure disparu du secteur, et les autres ont dû se réinventer. De simples imprimeries, ils sont généralement devenus de véritables entreprises spécialisées dans la communication. »

**AV** : « C’est vrai, les petits acteurs, c’est du passé. Ce sont actuellement de plus en plus de véritables ‘usines à imprimés’, avec du matériel de haute technologie. Je dis ‘usines’ à cause de leur grande taille mais aussi à cause de leur obsession d’être aussi *lean & mean* que possible, c’est-à-dire rationaliser au maximum leurs activités, limiter à un minimum les pertes de papier, atteindre une rentabilité maximale avec un nombre aussi limité que possible d’opérateurs. C’est précisément sur ce terrain que les logiciels tels que ceux proposés par Agfa Graphics peuvent faire la différence. »

**LES MEILLEURS RÉSULTATS SUR PAPIER**

**Quel est le type de contenu proposé par Nouvelles Graphiques à ses lecteurs ?**

**AV** : « Nous ne voulons pas seulement informer nos lecteurs au

sujet des changements importants qui touchent le secteur, nous voulons aussi les aider à mettre en place une stratégie leur garantissant un bel avenir. Comment ? En présentant les témoignages d’imprimeurs qui réussissent ce pari, témoignages soutenus par des analyses approfondies et des commentaires. »

**JS** : « Nous apprécions ce regard critique et plein de bon sens que Nouvelles Graphiques porte sur le secteur. Les articles sont empreints d’objectivité et d’honnêteté. Quand il s’agit par exemple d’acheter des appareils ou des logiciels, les gens souhaitent disposer d’informations correctes et professionnelles. »

**Un magazine imprimé est-il vraiment le meilleur média pour toucher le secteur graphique ?**

**JS** : « Dans le monde des imprimeurs, un magazine imprimé reste par définition le média favori. Il s’agit d’ailleurs aussi du média idéal pour les articles consistants. On accorde toujours plus d’attention à quelque chose qui est imprimé noir sur blanc. Nous vivons aujourd’hui dans un monde où les tablettes et les smartphones sont omniprésents, mais j’ai la conviction qu’à terme l’imprimé va revenir en grâce. J’ai d’ailleurs lu récemment qu’une étude avait démontré que les étudiants qui bûchent sur papier obtiennent de meilleurs résultats. »

**AV** : « Moi aussi je crois encore en l’avenir de l’imprimé. Le fait de pouvoir prendre un magazine en main, le ‘sentir’, c’est un gros atout en soi. On voit aussi que les médias imprimés sont de plus en plus souvent utilisés pour des communications avec un caractère exclusif. »

**Comment le magazine Nouvelles Graphiques réussit-il à proposer systématiquement un contenu inédit ?**

**AV** : « En ce qui concerne le contenu, nous travaillons avec un programme pour l’année, qui nous sert d’épine dorsale. Cela nous permet de garantir que certains thèmes essentiels, comme les presses numériques, les techniques hybrides d’offset et jet d’encre, soient abordés régulièrement. Nous parlons aussi de ce qui bouge dans le secteur. Et comme le secteur graphique bouge continuellement, les thèmes sur lesquels nous pouvons écrire ne manquent pas. »

**JS** : « Comme vous avez la possibilité de prendre un peu de distance, vous êtes bien placés pour présenter des informations correctement étayées. Ce sont ces connaissances objectives et spécialisées que les professionnels du secteur graphique respectent. Et c’est aussi une des principales raisons pour lesquelles nous faisons de la publicité dans Nouvelles Graphiques. »



JOHAN SOMERS, AGFA GRAPHICS-BENELUX





des articles pour lesquels on libère du temps. La version Express en revanche contient des informations plus rapides. Il s'agit plutôt d'entrefilets sur des reprises, des résultats de salons professionnels, et des nouveautés en tous genres. Ils sont complétés par des commentaires de notre rédaction ou des parties concernées. »

**JS** : « On constate une certaine synergie entre les différents médias que Nouvelles Graphiques utilise pour communiquer. Il y a avant tout le magazine proprement dit, puis la newsletter électronique, et enfin le site Web sur lequel on peut visionner plein de petites vidéos. On obtient ainsi différents types de contenus, proposés sur des supports différents. Cette approche convient bien au public d'aujourd'hui. »

***Imaginons qu'en tant qu'annonceur, on vous demande de créer un numéro de Nouvelles Graphiques. Sur quoi mettriez-vous l'accent ?***

**JS** : « Je mettrais en avant les solutions de *cloud*. Comme les logiciels ne sont pas quelque chose de tangible, c'est un sujet qu'on a tendance à négliger. Et pourtant, utiliser le bon logiciel est essentiel pour augmenter la rentabilité d'une entreprise. Ce serait donc un numéro dans lequel nous montrerions qu'avec le bon logiciel, on peut optimiser le chiffre d'affaires. »

**AV** : « On ne gagne pas une bataille uniquement grâce à une presse dernier cri. La partie prépresse et la partie logicielle sont également cruciales. Vous pouvez comparer cela à une course de F1. Pour gagner, il ne suffit pas d'avoir une bonne voiture. Il faut également bien choisir le moment de l'arrêt au stand, avoir le bon carburant et les bons pneumatiques. C'est pareil pour une imprimerie : vous faites la différence grâce aux bonnes plaques arrivant au bon moment sur la presse, aux bons schémas d'imposition, et au logiciel qui rend cela possible. »

***Nouvelles Graphiques distribue des « Awards for Excellence ». Dans quel but ?***

**AV** : « C'est un événement que nous organisons chaque année et avec lequel nous attirons l'attention sur le plus beau produit imprimé. Nous distribuons 9 'Awards for Excellence'. Il y a également les Gazelles Graphiques de Trends-Tendances qui récompensent par région les entreprises graphiques réalisant la croissance la plus rapide. Nous trouvons que c'est important, parce que cela renforce le sentiment de 'communauté' au sein du secteur. »

**JS** : « Nous sponsorisons cet événement, et apportons ainsi notre contribution au secteur graphique belge. Il faut savoir que notre pays est réputé pour le niveau très élevé du travail

graphique qu'on y produit. Nous avons tous intérêt à ce que des initiatives comme les 'Awards for Excellence' continuent d'exister, car elles ne font que renforcer notre secteur. »

## LES TECHNIQUES D'AVENIR

***Quel regard portez-vous sur l'avenir ?***

**JS** : « Une chose est sûre : le secteur graphique est en pleine évolution. Mais je suis absolument convaincu que l'imprimé continuera d'exister. Plus encore, la valeur de l'imprimé ne fera qu'augmenter. On constate déjà aujourd'hui combien les emballages personnalisés sont de plus en plus appréciés. Mais la personnalisation va encore plus loin. Grâce aux techniques de jet d'encre, on peut aujourd'hui imprimer ce qu'on veut sur toutes sortes de matières. Vous avez envie d'imprimer l'animal favori de votre petite-fille sur la porte de sa chambre ? C'est désormais possible ! »

**AV** : « C'est peut-être un lieu commun, mais je vais quand même le dire : l'arrivée de la télévision n'a pas fait disparaître la radio. Je suis persuadé que les médias numériques et les médias imprimés continueront de coexister et vont même se renforcer mutuellement. Le secteur graphique a encore beaucoup de cordes à son arc. Nous évoluons dans un secteur passionnant, un secteur que nous suivons de très près afin de continuer à proposer à nos lecteurs des articles passionnants. Des articles susceptibles de les inspirer et de les inciter à apporter leur contribution pour donner forme à l'avenir du secteur. »

# UNE IMPRIMERIE FAIT LA DIFFÉRENCE GRÂCE AUX BONNES PLAQUES ARRIVANT AU BON MOMENT SUR LA PRESSE, AUX BONS SCHÉMAS D'IMPOSITION, ET AU LOGICIEL QUI REND CELA POSSIBLE

# LES TITRES B2B

Outre Nouvelles Graphiques et les magazines de Roularta HealthCare (voir l'interview en page 109), Roularta réalise également d'autres publications B2B. Quelles sont-elles ?

## DATA NEWS

Data News est la bible de la communauté ICT belge. Depuis déjà 35 ans, les CIO et cadres IT lui font confiance pour leur fournir les informations qu'ils recherchent. Mais Data News est bien plus qu'un simple mensuel, et est devenu au fil du temps une authentique plate-forme sur laquelle les canaux online et les événements jouent un rôle de plus en plus important. Data News aborde sur son site Datanews.be l'actualité quotidienne du monde ICT. La communauté ICT a clairement trouvé le chemin qui mène au site, puisque ce dernier est aujourd'hui le leader des sites Web dans ce secteur. Avec des événements prestigieux tels que les Data News Awards, She goes ICT et le CIO of the Year, la marque Data News touche tout au long de l'année, print & online confondus, l'ensemble de la scène ICT belge.



## M&C

Seul magazine belge pour ce secteur, M&C suit de près le monde de l'impression et rend compte de tout ce qu'il y a lieu de savoir sur tous les salons dédiés au domaine « print & sign ». Le magazine aborde tous les aspects de la technique d'impression numérique et présente, en les expliquant, des cas particulièrement inspirants et exemplaires. Le magazine s'adresse aux professionnels du print & sign, de la sérigraphie, de la publicité lumineuse, de la construction de stands, du lettrage sur véhicules...



## TRV

TRV (Tijdschrift voor Rechtspersoon en Vennootschap) est depuis plus de 25 ans une des revues juridiques de référence en Belgique. TRV informe de manière spécifique, critique et scientifique, pratique et pluridisciplinaire sur le droit des personnes morales et des sociétés. Il aborde aussi régulièrement différents aspects du droit financier, fiscal et comptable par le biais d'articles approfondis et de chroniques annuelles des différentes branches du droit, de points de vue extensifs sur des problèmes actuels et une jurisprudence actuelle assortie de commentaires.



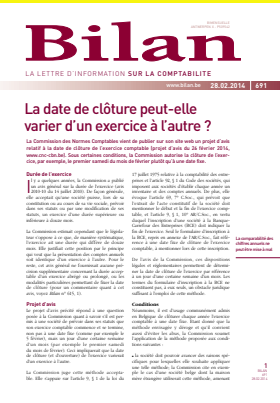
## EMBALLAGES & ETIQUETTES MAGAZINE



Emballages & Etiquettes Magazine informe quatre fois par an l'industrie des emballages et des étiquettes sur toutes les tendances importantes et les nouveaux développements de son marché. Le magazine aborde l'ensemble de l'emballage, tant primaire que secondaire et tertiaire, en d'autres mots aussi bien les nouvelles machines et nouveaux matériaux d'emballage et d'étiquetage, que tout ce qui touche au marketing et au design de l'emballage en tant qu'instrument de vente dans le commerce de détail offline et online. Sa cible se compose des managers et spécialistes en emballages, acheteurs, directeurs de production, responsables qualité, chefs de produits et de marques, responsables R&D et directeurs de logistique actifs notamment dans l'industrie alimentaire, l'industrie des boissons, l'industrie pharmaceutique, la chimie et la pétrochimie, le transport, la logistique, l'industrie des plastiques et l'industrie cosmétique.

## BILAN

Bilan informe deux fois par mois sur le droit comptable et les comptes annuels, le droit des sociétés, le droit financier, la réglementation économique, le droit social... La newsletter rend compte de la législation et de la jurisprudence pertinentes pour le travail quotidien d'un réviseur d'entreprises, expert-comptable, comptable, juriste d'entreprise ou conseiller. Bilan commente en outre les avis de la Commission des Normes Comptables et s'intéresse de près à la vie des instituts professionnels spécialisés dans l'expertise comptable. Bilan signale également les évolutions dans le domaine de la comptabilité sur les plans européen et international en général, et en particulier sur les normes de l'International Accounting Standards Board au niveau international.



## LE FISCOLOGUE

Depuis plus de 30 ans, le Fiscologue est la publication de référence en matière fiscale. Respectée par le fisc, la newsletter est considérée comme un outil de travail fiable pour les contribuables et leurs conseillers (comptables, fiscalistes, experts-comptables, consultants fiscaux, réviseurs d'entreprises, juristes d'entreprise), et toute autre profession ayant un lien avec la fiscalité. Impôt des personnes physiques, impôt des sociétés, impôt des personnes morales, TVA, droits d'enregistrement, droits de succession, accises, taxes environnementales ou impôt des non-résidents : le Fiscologue suit l'actualité de près et la traduit dans un langage accessible. Le Fiscologue International étudie la fiscalité internationale sous l'angle

belge. Cette newsletter mensuelle s'adresse aux étrangers résidant en Belgique, aux particuliers et aux entreprises belges percevant des revenus à l'étranger, et à leurs conseillers.

## L'INITIÉ DE LA BOURSE

Depuis 1970, l'Initié de la Bourse suit deux fois par semaine les principales formes de placement : actions, obligations, fonds, devises... La newsletter s'adresse aux investisseurs qui veulent pouvoir réagir vite et intelligemment sur la base d'informations de qualité. Le système de sélection et de suivi de l'Initié de la Bourse est unique dans le Benelux.



## KNACK WEEKEND / PUIG BELUX

# DU STYLE, MAIS AUSSI DU CONTENU

Organisez un face-à-face entre deux dames passionnées de lifestyle, et vous obtenez un entretien somptueux. Nous en voulons pour preuve l'échange entre Kaatje Noens, General Manager de Puig Belux, et la rédactrice en chef de Knack Weekend, Lene Kemps.



Journaliste dans l'âme, Lene Kemps n'attend pas que soit posée la première question. Probablement aussi parce que, comme nombre de ses confrères et consœurs, être interviewée n'est pas trop sa tasse de thé. Avant toute chose, elle veut savoir comment son invitée perçoit Knack Weekend d'un point de vue personnel.

**KAATJE NOENS** : « Je connais Knack Weekend depuis longtemps. C'était une tradition chez nous : dès que le pack de Knack arrivait à la maison, c'était à qui déchirait le blister en premier, et puis on se partageait les magazines. Au début, il y avait seulement Knack et Knack Weekend, et plus tard il y a eu aussi Knack Focus. Knack Weekend traînait longtemps sur un coin de table, car on avait toujours du plaisir à le reprendre en main pour revoir une recette, ou un article de voyage... »

**LENE KEMPS** : « Cette diversité est en effet un des points forts de Knack Weekend. »

**KN** : « C'est une tradition qui se poursuit encore aujourd'hui. Dernièrement encore, ma mère m'a appelée pour me dire qu'elle avait lu dans Knack Weekend un entrefilet sur un chouette magasin à Malines, et elle voulait me proposer d'aller y faire un petit tour avec elle... »

## ACTUALITÉ ET LIFESTYLE

*Qu'est-ce qui rend Knack Weekend si spécial ?*

**KN** : « L'équilibre entre les photos et le texte. De plus, Knack Weekend est le genre de magazine que l'on peut laisser de côté pendant une ou deux semaines, et puis en reprendre la lecture avec le même plaisir. »

**LK** : « Nous sentons bien que les gens ne veulent pas uniquement regarder des photos. Dans certains magazines, les premières pages ne contiennent que des photos. Nous nous efforçons aussi toujours d'apporter suffisamment de contenu à notre magazine. »

**KN** : « Les lecteurs ne cherchent pas un produit de masse, et je pense que les annonceurs eux aussi cherchent un vecteur qui se distingue par sa force et son style. Et c'est ce qui rend Knack Weekend incontournable, sans oublier les éditions Black bien sûr. »

*Incontournable en termes de nombre de lecteurs ou de type de lecteurs ?*

**KN** : « Le nombre de lecteurs joue évidemment un rôle, mais leur qualité aussi. Des lecteurs qui ont un lien fort avec le magazine. Les publicités qui passent à la télévision ciblent un public différent. Nous faisons aussi de la publicité à la télévision, nous étudions marque par marque quels

médias peuvent être intéressants. Knack Weekend et Black garantissent, également par leur mise en forme, le bon contexte. »

*Peut-on dire que Knack Weekend possède un ADN identifiable entre tous ?*

**LK** : « Knack Weekend combine actualité et lifestyle. L'actualité donne le sujet, le récit, et le lifestyle, c'est au sens large du mot. Knack Weekend est un supplément à un magazine d'actualités, ce qui implique un minimum de sérieux. Et puis, lifestyle ne veut pas dire superficiel. Les thèmes abordés sont souvent féminins, mais il y a toujours de la rigueur et de l'information. »

*Ces gènes ont-ils évolué au fil des ans ?*

**LK** : « Le luxe d'aujourd'hui n'est pas nécessairement le luxe d'il y a dix ans. A l'époque, le luxe était synonyme d'argent et de glamour, aujourd'hui, le luxe a une conscience. Le thème de la cuisine est également devenu de plus en plus populaire, avec un accent sur une cuisine saine et légère. Et le thème du voyage, lui aussi, a gagné en importance. »

**KN** : « C'est le mix qui compte, les gens aiment se laisser inspirer. Et pour cela, un support imprimé est quelque chose d'essentiel. Nous sommes certes actifs sur les médias sociaux ainsi que sur le Net, et nous allons continuer à développer cela car le numérique offre de la valeur ajoutée. Mais les lecteurs de Knack Weekend veulent du contenu et c'est pour cela que le magazine est un bon contexte pour nos annonces publicitaires. »

## DES CONTACTS DANS UN BON CONTEXTE

*Votre relation va-t-elle plus loin que celle qu'il y a entre un magazine et un annonceur ?*

**LK** : « C'est une relation sur le long terme. Notre collaboration va plus loin que cela, nous nous informons réciproquement. »

**KN** : « Nous renseignons par exemple des possibilités d'interview pour Knack Weekend, et c'est le magazine qui décide ensuite d'y donner suite ou non. Les interviews rendent un magazine plus intéressant, les lecteurs 'zapperont' moins vite. »

**LK** : « Nous aimons tabler sur le côté humain, mais il nous arrive de ne pas embrayer sur une proposition quand nous estimons qu'elle ne nous convient pas. Les lecteurs apprécient les récits humains et les émotions. Il n'y a pas que les photos dans la vie. »

**KN** : « Les photos, on en trouve partout. Je suis abonnée à la newsletter de Knack Weekend et souvent je coche mentalement cinq sujets dont je me dis que je dois les lire ! »

*Etes-vous uniquement annonceur ou êtes-vous aussi présent lors d'événements organisés par Knack Weekend ?*

**KN** : « Il nous arrive d'être présents, et c'est une collaboration que nous voulons encore renforcer. C'est un bon contexte pour nos produits. »

**LK** : « Pour nous, l'intérêt de ces événements est de pouvoir rencontrer les lecteurs, cela apporte de la valeur ajoutée. »

**KN** : « Pour nous aussi, les contacts directs sont importants. »

**LK** : « Et comment faites-vous face à la crise que connaît le secteur ? »

**KN** : « Cela fait peut-être un peu cliché de le dire, mais je considère cette crise comme un véritable défi. Aujourd'hui,





LENE KEMPS, RÉDACTRICE EN CHEF DE KNACK WEEKEND

une annonce publicitaire ne se suffit souvent plus à elle-même, il faut faire preuve de créativité. Nous devons nous réinventer, et c'est une bonne chose, car se reposer sur ses lauriers c'est disparaître. »

**LK :** « Cela vaut également pour nous. Avant, nous avions un calendrier qui reprenait les thèmes annuels récurrents. Aujourd'hui, nous réexaminons et adaptons ce calendrier chaque année. Le lancement de Black a été une parade réussie contre tout cet engouement pour le numérique. Les thèmes changent eux aussi. Avant, nous avions chaque année un numéro 'éco', mais l'aspect 'éco' figure désormais en filigrane dans chacun de nos numéros. Fin 2014, nous avons publié un numéro dédié à la haute couture, et nous recherchons de nouveaux angles d'approche pour les thèmes existants. »

### MON MOMENT À MOI

*Quel rôle Knack Weekend peut-il continuer à jouer auprès de ses lecteurs ?*

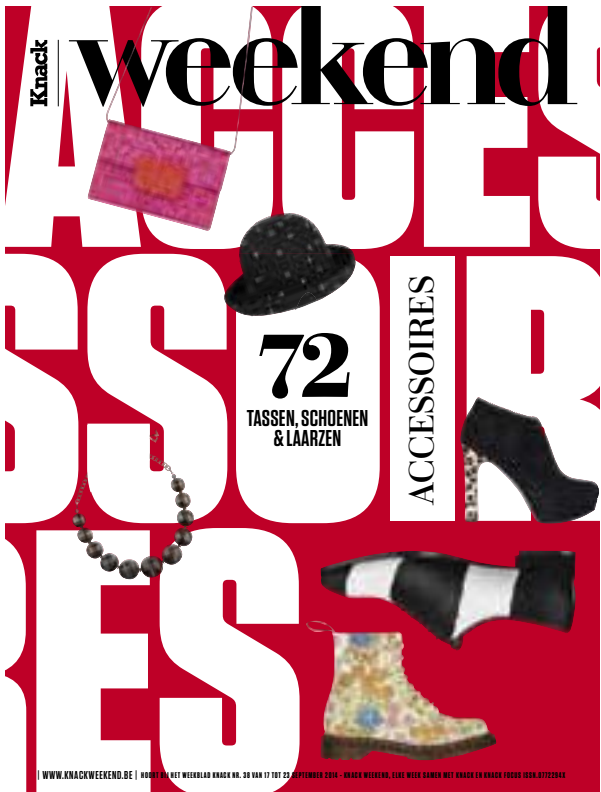
**KN :** « Quand on lit Knack Weekend, on se dit : 'c'est mon moment à moi'. En ce qui me concerne, je continue à lire Knack Weekend comme une lectrice lambda, et non en tant que professionnelle. »

**LK :** « Pour revenir à l'évolution du concept de luxe : le temps lui-même est devenu un produit de luxe. Nous abordons des sujets qui évoquent l'idée de luxe. Mais pas en rapport avec l'aspect argent : le luxe de prendre le temps de cuisiner, de voyager, ou même de faire du yoga. Disparaître des écrans pendant un moment, ça c'est du luxe. »

## LE TEMPS LUI-MÊME EST DEVENU UN PRODUIT DE LUXE.

NOUS ABORDONS DES SUJETS QUI ÉVOQUENT L'IDÉE DE LUXE, MAIS PAS EN RAPPORT AVEC L'ASPECT ARGENT.

## DISPARAÎTRE DES ÉCRANS PENDANT UN MOMENT, ÇA C'EST DU LUXE





LES JOURNALISTES  
CONTINUENT À  
M'APPRENDRE  
DES CHOSES  
SUR MES PROPRES  
MARQUES.  
ET LE PUBLIC  
DÉCOUVRE  
LES MARQUES  
AUTREMENT

*Stéphane Taverne*



STÉPHANE TAVERNE, PUBLIC RELATIONS MANAGER L'ORÉAL LUXE

LE VIF WEEKEND / L'ORÉAL

# À LA POINTE DE L'ACTUALITÉ LIFESTYLE

« Là est le mot qui nous définit le mieux : crédibilité. Le Vif Weekend aborde les sujets lifestyle avec une approche informative plus poussée. » Delphine Kindermans, rédactrice en chef du Vif Weekend, rencontre Stéphane Taverne, Public Relations Manager L'Oréal Luxe.

**Comment définir l'ADN du Vif Weekend ?**

**DELPHINE KINDERMANS** : « Le Vif Weekend ne se positionne pas comme un magazine féminin, même si une grande partie de notre lectorat l'est. Nous venons en supplément d'un magazine news, ce qui implique un ton différent. Le fait d'être inclus dans un package précis nous pousse à traiter un sujet design ou voyage sur le même ton que Le Vif/L'Express le fait pour aborder un sujet politique, économique ou autre. Nos journalistes sont vraiment des experts dans leur secteur avec une experte en beauté, une en mode, un expert en design... »

**STÉPHANE TAVERNE** : « Je suis tout à fait d'accord avec Delphine, Le Vif Weekend aborde certains sujets à priori féminins avec une approche informative plus poussée. La rédaction part d'un thème tendance pouvant intéresser tout le monde en le décortiquant et en posant de bonnes questions. Le lecteur a souvent l'opportunité de découvrir le côté *backstage* d'un sujet. Par rapport à un annonceur, il s'agit d'une approche intéressante car nous ne nous situons pas dans le business pur et simple. Le professionnalisme de l'équipe permet de belles rencontres et nous pousse à leur proposer des exclusivités. »

**DK** : « Ces exclusivités constituent aussi notre ADN, il en va de notre crédibilité. Là où nous décryptons une information, où nous la reconceptualisons, un féminin se posera plus en complice de la lectrice. Il nous arrive souvent de refuser des sujets qui ne seraient pas assez exclusifs. Là est le mot qui nous définit le mieux : crédibilité. Et nous le prouvons aussi par nos mises en pages : notre maquette se rapproche plus de celle d'un news, avec de bonnes photos mais aussi un texte consistant. »

**ST** : « Il est vrai que la façon dont ce magazine est construit aide à ce que l'homme s'y retrouve tout autant que la femme, que ce soit pour découvrir une tendance mode, parfum ou design. Une qualité que l'on ne retrouve pas dans un magazine 100% glossy et féminin. Leurs numéros Black sont une vraie réussite et donnent une image de prestige au magazine. »

**Qu'est-ce qui différencie essentiellement Le Vif Weekend de ses concurrents ?**

**DK** : « Le ton, le lay-out, le contenu et le lectorat, à savoir un large public belge francophone, plutôt instruit et disposant d'un haut pouvoir d'achat. Nous arrivons à être pointus tout en étant largement diffusés. Le Vif Weekend n'est pas un magazine de niche. »

**ST** : « Des magazines *challenger* sont vendus avec les quotidiens mais Le Vif Weekend reste un news lifestyle avec à la fois des sujets légers et du contenu. Mais n'oublions

pas que, dans l'absolu, avec son édition néerlandophone, Weekend a une couverture nationale, une force non négligeable quand il s'agit de thèmes porteurs relayés dans tout le pays. »

**RESTER AVANT-GARDISTE**

**Quel est le profil du lectorat ?**

**DK** : « Notre lectorat n'est ni féminin ni masculin, nous ne nous posons pas la question en ces termes, même quand nous réalisons un 'Spécial Hommes'. Nous cherchons, bien sûr, à faire rêver les lecteurs et les lectrices mais sans jamais tomber dans les codes du glossy. Il est vrai que des spéciaux comme les Black ont constitué un véritable *challenge* mais correspondent à notre lectorat haut de gamme, instruit, ayant des moyens tout en ne recherchant pas du *showoff* et du clinquant. Notre cœur de cible se situe entre 35 et 45 ans mais le lectorat est beaucoup plus large. Nous avons environ 85% d'abonnés où figurent les lecteurs plus âgés, les visiteurs plus jeunes



allant plus volontiers sur le site. Nous constatons aussi une hausse des ventes en kiosque avec les numéros Black. »

**Quelles relations le magazine entretient-il avec ses lecteurs ?**

**DK** : « Nous avons plus de réactions par rapport aux numéros spéciaux. Vu la crise que connaît la presse, nous sommes bien conscients qu'il faut faire bouger ce magazine en restant avant-gardistes. Nous l'avons été il y a 30 ans lors de la création de Weekend, nous l'avons fait avec le lancement des Black, nous essayons de le faire sur le Net. Et nous nous rendons compte que les lecteurs nous suivent et témoignent de leur plaisir de lecture. Certes, nous ne sommes plus au temps du courrier des lecteurs. Mais grâce à notre public d'abonnés, nous avons quand même des contacts et l'opportunité de poursuivre une certaine complicité. Cette fidélité s'entretient avec des événements exceptionnels et exclusifs que nous offrons à nos lecteurs. Le magazine devient alors, pour eux, la porte d'entrée d'un monde inaccessible. »

**AVEC DES  
ÉVÉNEMENTS  
EXCEPTIONNELS  
ET EXCLUSIFS  
QUE NOUS OFFRONS À NOS LECTEURS,  
LE MAGAZINE DEVIENT  
LA PORTE D'ENTRÉE  
D'UN MONDE INACCESSIBLE**

**ST** : « En tant qu'annonceur, je suis toujours intéressé de voir comment un sujet va être traité, sous quel angle et par quel journaliste. En tant que lecteur, j'adore le spectre très large des sujets du Vif Weekend, sa faculté de pouvoir passer de la Fashion Week à un sujet déco ou autre. Je ne le lis pas en une fois mais je le feuillette en une fois, pour mieux y revenir. Chez L'Oréal, nous y sommes abonnés et c'est toujours le premier magazine qui disparaît ! »

**Que doit faire Le Vif Weekend pour se maintenir et évoluer ?**

**DK** : « Garder à l'esprit le sens de l'innovation et de la créativité. Pour un magazine qui se veut à la pointe de l'actualité lifestyle, il y a deux erreurs possibles : innover trop souvent, au risque de dérouter le lecteur, ou rester fixé sur le même créneau sans innover. A côté de vraies nouveautés comme les Blacks, il faut pouvoir apporter de petites évolutions constantes comme, récemment, un changement de maquette qui empêche une ringardisation du magazine. Suivront un changement dans la couverture puis dans l'agencement des rubriques en 2015. Il ne faut jamais se laisser dépasser par l'air du temps. »

**Comment fonctionne le magazine en multimédia ?**

**DK** : « Je ne suis pas rédactrice en chef du site mais la marque Weekend imprime son style. Nous travaillons en bonne collaboration avec le site sur trois points essentiels : de l'info qui ne convient pas à l'hebdomadaire, notamment parce que périmée, la valorisation de certains événements où nos journalistes sont amenés à se rendre avec des comptes-rendus en temps réel et enfin des infos pour le Net, faciles, immédiates... mais essentielles pour un magazine lifestyle. Sans oublier la valorisation du contenu magazine comme, par exemple, un extrait d'une interview exclusive. »

**ST** : « Il est très important pour nous d'avoir cette double porte d'entrée : via le print ou via le Net, car le traitement de l'info est différent. Ce renvoi de l'un à l'autre représente une valeur ajoutée : il y aura sur le Net, par exemple, plus de photos ou une vidéo. Le Net est primordial mais je reste très papier : à mes yeux, une très belle interview se lit dans un magazine. »

**TRAVAILLER À DEUX VITESSES**

**Comment fonctionne l'échange win-win entre vous ?**

**DK** : « Avec beaucoup de confiance de part et d'autre. L'Oréal respecte et apprécie notre façon de fonctionner et de nous adresser à nos lecteurs. Les exclusivités qu'on nous propose peuvent donc être traitées suivant notre philosophie.



Rien n'est jamais imposé à personne. Et bon nombre de sujets nous sont suggérés par l'actualité des annonceurs. Sans confiance, ce serait difficile. »

**ST** : « La confiance est telle que nous pouvons nous dire non ! Nous échangeons en toute sincérité et en pleine confiance. Le win-win s'est fait, dès le départ, de façon naturelle. En tant qu'annonceur, nous apprécions énormément de voir certains sujets traités de façon originale. Les journalistes continuent à m'apprendre des choses sur mes propres marques. Et le public découvre les marques autrement. Le Vif Weekend nous permet de travailler à deux vitesses : sur du court terme, avec l'actu du moment, et du long terme quand nous préparons certains sujets ou de belles interviews en exclusivité comme ce fut le cas avec l'interview de Giorgio Armani. »

# NOUS CHERCHONS À FAIRE RÊVER LES LECTEURS ET LES LECTRICES MAIS SANS JAMAIS TOMBER DANS LES CODES DU GLOSSY



# LES PLAISIRS, DE PROXIMITÉ

Evasion, saveurs, décoration, détente. Le tout agrémenté d'une foule d'informations pratiques. Le magazine Nest séduit les lecteurs tout au long de l'année et renforce leur attachement grâce à ses suppléments à la mise en page léchée. Peter Vandeweerd, rédacteur en chef, dialogue avec Sonia Vyvermans, de Wallonie-Bruxelles Tourisme (WBT).

NOUS PROCURONS  
**DU RÊVE**  
TOUT AUTANT QUE DES  
**CONSEILS PRATIQUES**  
**AVEC DES IDÉES**  
DE RÉALISATIONS À FAIRE SOI-MÊME



PETER VANDEWEERDT, RÉDACTEUR EN CHEF DE NEST

**Comment définir Nest ?**

**PETER VANDEWEERDT** : « Nest se concentre sur quatre pôles d'intérêt : maison, saveurs, nature et idées. La notion de nature est à mes yeux la plus importante, elle intervient dans bon nombre de nos sujets, que ce soit en tourisme, en décoration extérieure ou intérieure, en bricolage... Le public est très demandeur et nous répondons à cette attente. Nous procurons du rêve tout autant que des conseils pratiques avec des idées de réalisations à faire soi-même, des balades, des recettes de cuisine... Nous tenons à fournir au lecteur un maximum d'informations pour vivre au mieux ses expériences, qu'elles soient touristiques, gustatives ou autres. Nous ne réalisons jamais un article qui soit juste beau à regarder, il faut qu'il y ait du contenu. »

**SONIA VYVERMANS** : « Cette notion de bricolage est très importante car les sujets s'adressent à toute la famille sur un mode ludique mais avec, toujours, ce respect du beau. J'apprécie aussi la foule d'infos accompagnant chaque article. Le lecteur sait toujours à quoi s'en tenir quand il se rend dans un endroit. Ce souci du moindre détail procure un sentiment de confiance et de liberté. L'information n'empêche pas la fantaisie et le plaisir de découverte. La démarche de Nest rejoint notre démarche quand nous réalisons des brochures touristiques, avec ce désir qu'elles soient les plus complètes possible. Si vous partez faire une balade à vélo, il est bon de connaître de chouettes adresses où boire et manger mais l'indication d'un réparateur si vous avez un pneu crevé est tout aussi précieuse ! Enfin, le côté vécu de chaque article est essentiel. On sent bien que le journaliste a vraiment expérimenté ce qu'il relate. »

**PV** : « Chacun de nos reportages a, en effet, été vécu par nos collaborateurs. Nous tenons, en matière de tourisme, à rendre une région vivante, dynamique. La raison pour laquelle nos agendas sont très fouillés. Nest est un magazine qu'on emporte avec soi, qu'on garde et qu'on consulte régulièrement. D'ailleurs, le magazine est collectionné. Les gens le conservent pour mieux y revenir. Et nous tenons compte de l'évolution des goûts et des tendances. »

**L'ENVIE D'ESCAPADES PROCHES**

**Quel est le profil du lecteur ?**

**PV** : « 66% de notre lectorat est féminin et a 35 ans et plus avec une majorité autour de 45 ans. 20% sont citadins mais la plupart de nos lecteurs ont un jardin, raffolent d'escapades en Belgique, sont friands des Ardennes comme de la Côte. On a vu l'intérêt des lecteurs aller grandissant pour la découverte de leur propre pays. Voyager souvent et pas trop loin est une tendance marquée en général. »



Le lecteur attend de nous des idées, des conseils et des adresses. Avec nos numéros spéciaux, nous répondons à leur demande. En 2013, nous avons sorti pour la première fois un Spécial Wallonie en français, l'équivalent du 'Special Ardennen' en flamand et les réactions ont été extrêmement positives, ce pourquoi nous l'avons refait en 2014, grâce au partenariat avec Wallonie-Bruxelles Tourisme. Il y a 10 numéros de Nest par an et 7 numéros spéciaux : 3 culinaires, un Spécial Côte, un Spécial Wallonie, un Spécial Jardins et un spécial consacré aux loisirs créatifs à la maison. »

**SV** : « Les gens ont besoin de se poser, d'échapper au stress, de respirer. L'envie d'escapades proches est donc une réalité bien présente. On a le goût de découvrir de beaux endroits, de goûter à des produits du terroir... Quand nous collaborons à un article informatif qui fait découvrir un endroit visitable, nous sommes en situation win-win car tout le monde s'y retrouve. »

**Y a-t-il des réactions des lecteurs ?**

**PV** : « Souvent. Les personnes qui figurent dans l'un ou l'autre de nos articles, comme des artisans ou des petits producteurs par exemple, nous font savoir qu'ils reçoivent plus de visites grâce au magazine, ce qui est aussi le but. Je suis toujours très content de voir l'impact que peut avoir le magazine sur le tourisme de proximité. Le lecteur manifeste aussi son enthousiasme par rapport aux endroits ou aux sujets plus insolites que nous lui faisons découvrir. Ils sont souvent étonnés devant la richesse de notre pays et de notre patrimoine. Et nous communiquent eux aussi leurs bonnes adresses. »

**SV** : « Beaucoup affichent leur parution dans Nest comme une grande référence, au même titre qu'un guide étoilé. Le magazine représente une carte de visite de qualité. Nombreux sont les partenaires wallons qui demandent à figurer absolument dans la nouvelle édition du Spécial Wallonie ! Nos annonceurs en redemandent. »

**Comment Nest se différencie-t-il de ses concurrents ?**

**PV** : « Par la fierté avec laquelle nous portons le magazine et par notre force de conviction. La notion la plus importante, selon moi, c'est l'authenticité. Là réside l'essentiel de Nest. D'autre part, nous cherchons toujours un angle différent selon lequel réaliser un sujet, aussi classique et connu soit-il. Quand vous parlez des Grottes de Han ou de la Côte belge, mieux vaut innover. »

**SV** : « Ils ont une très bonne communication. Nest étant au sein d'un grand groupe, ils utilisent le multimédia et on parle du magazine dans les autres supports. Ce qui pousse les

lecteurs à se montrer curieux et à découvrir le magazine. La communication à 360° de Roularta fonctionne très bien. C'est donc important pour nous, partenaire. »

**SE MONTRER PROCHE DU LECTEUR**

**Quelle évolution idéale verriez-vous pour Nest ?**

**PV** : « Plus de pages ! Car nos centres d'intérêt sont sans fin. La qualité de nos photos est telle qu'il est souvent frustrant de publier un reportage sur un certain nombre de pages alors qu'on pourrait lui consacrer beaucoup plus, avec des photos pleine page. Parfois, on a la possibilité de faire paraître des guides ou des livrets truffés d'informations qui accompagnent les numéros habituels et/ou les suppléments. »

**SV** : « A l'image du guide vélo complémentaire du Special Ardennen. Ces mini-brochures sont un plus indéniable et répondent aussi à une attente. On peut imaginer le faire dans de prochaines éditions francophones. J'ai commandé 5.000 exemplaires supplémentaires de ce guide vélo afin de le présenter dans les foires et les salons auxquels je participe. Une opération win-win supplémentaire ! »

**Comment fonctionne le magazine par rapport aux autres formes de média ?**

**PV** : « Il existe le site Web, axé principalement sur le magazine, avec un agenda actualisé. A ce niveau, il est complémentaire du magazine. Le format papier reste important pour un magazine comme Nest, les gens veulent l'avoir en main. A l'avenir, il sera peut-être disponible sur tablette. Pourquoi ne pas imaginer également des petits reportages vidéo à placer sur le site ? Plusieurs développements sont possibles. »

**Quelles sont les erreurs à ne pas commettre ?**

**PV** : « User de la facilité. Ne pas vivre le sujet, annoncer sans vérifier ou l'expérimenter. On a besoin que le journaliste communique ses impressions. Les reportages achetés tous faits ne fonctionnent pas, il faut vivre le sujet pour le faire vivre. Ne jamais oublier que nous servons de référence. Nos lecteurs sont plutôt fidèles, une grande majorité est abonnée, ils ont confiance en nous et il ne faut pas les décevoir. »

**SV** : « Je ne peux pas favoriser une adresse plutôt qu'une autre, je sortirais de mes compétences. Mais en effectuant ses choix et en communiquant ses coups de cœur, le journaliste engage sa responsabilité mais exerce pleinement ses compétences. Et sa liberté de choix. »

**Comment voyez-vous les choses évoluer ?**

**PV** : « Les gens vont continuer à s'intéresser toujours plus aux occupations de proximité. Nous allons donc aller dans ce sens, que ce soit au niveau des escapades, produits du terroir, bonnes adresses près de chez nous... Il s'agit de se montrer au plus proche des lecteurs. Nous allons garder à l'esprit qu'il existe quantité de gens et de lieux à faire découvrir. »

**SV** : « La tendance est bien là et les statistiques le prouvent : les gens partent moins loin et se montrent prudents dans leurs dépenses. Il ne faut pas perdre de vue que la météo joue beaucoup en Belgique. Nest en est conscient puisqu'il

**BEAUCOUP**  
**AFFICHENT LEUR**  
**PARUTION DANS**  
**NEST COMME UNE**  
**GRANDE RÉFÉRENCE,**  
**AU MÊME TITRE**  
**QU'UN GUIDE ÉTOILÉ.**  
**LE MAGAZINE**  
**REPRÉSENTE**  
**UNE CARTE DE VISITE**  
**DE QUALITÉ**

*Sonia Vyvermans*



propose toutes sortes d'activités, en extérieur comme en intérieur. »

DES JOURNALISTES SPÉCIALISÉS ET ENTHOUSIASTES

Comment se passe votre échange win-win ?

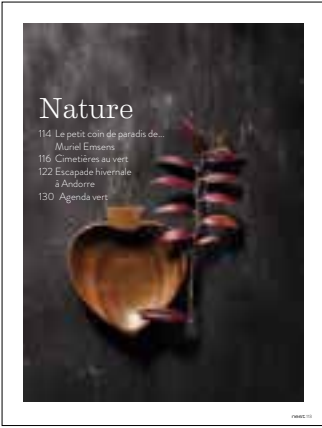
PV : « Nous réalisons des reportages en saison qui peuvent convenir dans les numéros spéciaux comme dans le Nest habituel. De la sorte, nous ne mettons aucune pression sur le WBT. Quand nous sommes sûrs d'obtenir un budget de leur part, nous nous rencontrons et mettons tout sur la table afin d'échanger nos idées et nos propositions, avec toujours le souci de nous montrer originaux. Le win-win fonctionne à 100% car nos désirs rencontrent ceux de Wallonie-Bruxelles Tourisme. Nous ne produisons pas d'articles publicitaires mais de vrais reportages journalistiques étiquetés Nest et c'est ce que notre partenaire veut. En contrepartie, le WBT nous avertit bien à temps d'événements ou de nouveautés auxquels nous n'aurions peut-être pas pensé. Nous apportons notre expérience, notre style, notre qualité, rédactionnelle et photographique, et eux nous apportent, outre le budget, leurs infos et leurs connaissances. »

SV : « Notre mot d'ordre est, par exemple pour le Spécial Wallonie, d'y voir figurer les cinq provinces, pas question d'en négliger une. Quand nous avons la possibilité de travailler bien à l'avance, nous pouvons agir avec nos différents acteurs sur le terrain, mettre notre réseau à disposition en sollicitant les fédérations provinciales, les maisons de tourisme... Pouvoir compter sur une qualité de photos comme celle de Nest est incomparable et contribue à véhiculer du rêve et de l'évasion. Nous nous réjouissons de voir l'engouement des lecteurs, tout surpris de découvrir autant de richesses près de chez eux. »

Que ressort-il de ce genre de rencontre ?

SV : « Je suis conquise par l'expérience et le savoir de mon interlocuteur. J'apprends toujours plein de choses lors de ce genre de discussion, comme lors de nos réunions de travail. Certains journalistes connaissent mieux une région que moi-même, ce sont vraiment, tous, des spécialistes. Il en ressort toujours un enthousiasme communicatif ! C'est toujours agréable de travailler avec de bons professionnels. »

PV : « C'est réciproque. J'ai toujours ressenti beaucoup de confiance de la part de Sonia et cela nous permet de réaliser un magazine de qualité. »



NOUS CHERCHONS TOUJOURS  
**UN ANGLE DIFFÉRENT**  
SELON LEQUEL RÉALISER UN SUJET,  
AUSSI CLASSIQUE ET  
CONNU SOIT-IL



# LA VIE EN MODE « PLUS »

Plus Magazine offre tous les mois une foule d'informations utiles et de bonnes idées aux plus de 50 ans. Le fait qu'il soit tiré à pas moins de 140.000 exemplaires démontre le succès remporté par le magazine auprès des seniors actifs. Pourquoi Plus Magazine est-il tellement apprécié par ses lecteurs ? Echange de points de vue entre la rédactrice en chef Anne Vanderdonckt et Inge Vervliet, Brand Communication Manager chez BMW.

*Comment décririez-vous le lecteur de Plus Magazine ?*

**ANNE VANDERDONCKT** : « Nous nous adressons aux plus de 50 ans. Leur profil a radicalement changé au cours des dernières années. Fini l'image des seniors qui mènent une existence plutôt calme et retirée. Les 50+ d'aujourd'hui veulent jouer un rôle actif dans la société, sont jeunes d'esprit et veulent profiter pleinement de cette nouvelle étape de leur vie. En outre, les 50+ se trouvent souvent dans une situation où ils disposent non seulement de davantage de temps, mais également de moyens financiers relativement confortables. Il n'est pas étonnant que les motos soient aujourd'hui achetées principalement par des personnes de plus de 50 ans. »

**INGE VERVLIET** : « Nous constatons tout comme vous que ces jeunes seniors ont un mode de vie des plus dynamiques. Ils veulent poursuivre leur vie active et entendent faire le moins de compromis possible. On le remarque aussi à leur choix de voiture. Ils veulent toujours une voiture qui soit fonctionnelle et avec laquelle ils puissent effectuer aussi bien de courts trajets que de longs voyages. Mais ils recherchent également une voiture confortable dans laquelle ils puissent entrer et de laquelle ils puissent s'extraire facilement, qui soit belle d'un point de vue esthétique et qui leur procure bien entendu un grand plaisir de conduite. Toutes ces exigences ou mieux encore tous ces 'plus' additionnés caractérisent assez bien le nouveau senior. »

## RÉPONSES À DE NOUVELLES QUESTIONS EXISTENTIELLES

*Quel rôle Plus Magazine ambitionne-t-il de jouer auprès de ces jeunes seniors ?*

**AV** : « Les 50+ arrivent à une période de leur vie où ils sont confrontés à une nouvelle série de questions. Il peut s'agir de questions concernant leur santé, l'argent ou la société de manière générale. Que leur santé les préoccupe est une évidence. Mais les questions financières les intéressent tout autant. Ils ont souvent de nouveaux moyens financiers, par exemple parce qu'ils ont hérité ou parce que leur maison est payée ou parce que leurs enfants ont terminé leurs études. Nos journalistes peuvent apporter une réponse aux questions spécifiques que ces changements suscitent. Nous consacrons également beaucoup d'attention aux voyages et au style de vie. Deux rubriques qui incitent à profiter pleinement de la vie. »

**IV** : « Force est de constater que les 50+ d'aujourd'hui veulent vivre avec leur temps. C'est d'ailleurs une tendance qui ne fait qu'augmenter. De plus en plus de jeunes seniors veulent continuer à jouer un rôle dans la société et font tous les efforts possibles et imaginables pour rester en forme et en bonne santé. En d'autres mots, ils ne veulent pas vivre leur âge comme une contrainte. Au contraire, ils veulent continuer à

LES 50+ D'AUJOURD'HUI SONT  
**JEUNES D'ESPRIT.**  
ILS VEULENT JOUER UN RÔLE ACTIF  
DANS LA SOCIÉTÉ  
ET PROFITER PLEINEMENT  
DE CETTE NOUVELLE ÉTAPE  
DE LEUR VIE



ANNE VANDERDONCKT, RÉDACTRICE EN CHEF DE PLUS MAGAZINE

TOUTES  
CES EXIGENCES  
OU MIEUX ENCORE  
TOUS CES  
« PLUS »  
ADDITIONNÉS  
CARACTÉRISENT  
PARFAITEMENT  
LE NOUVEAU SENIOR

Inge Vervliet



INGE VERVLiet, BRAND COMMUNICATION MANAGER BMW

réaliser leurs rêves et à vivre de manière très intense. Cette approche est clairement celle de Plus Magazine, au même titre qu'elle est inscrite dans les gènes de la marque BMW. »

**Les 50+ veulent vivre avec leur temps : une vérité que reflète également le site Internet de Plus Magazine.**

**AV :** « Notre site Web aborde toute une série de sujets qui à l'instar de notre magazine sont étroitement liés à l'univers des 50+. On y trouve de brefs articles et des vidéos succinctes traitant de thèmes comme le cholestérol, la ménopause, les placements, les sorties, ou encore les résidences secondaires à l'étranger. Ces articles font l'objet d'une mise à jour continue. Nous estimons cette présence en ligne très importante. Bien que notre public ait grandi avec des médias imprimés, il est également actif sur le Web. La tablette ne lui est pas étrangère. C'est la raison pour laquelle nous avons adapté notre magazine au format tablette en février 2013. »

**IV :** « De toute évidence les lecteurs de Plus Magazine sont des lecteurs très attentifs. Contrairement à bon nombre de ceux qui sont nés à l'ère du numérique, ils prennent encore le temps de lire le contenu en détail. La jeune génération lit différemment. Elle scanne surtout les informations et procède davantage en largeur qu'en profondeur. Cela implique que les 50+ sont également très exigeants au niveau du contenu. Ils veulent avoir des informations détaillées dans le magazine mais en même temps ils s'attendent à trouver un contenu dynamique et très actuel dans la version en ligne. S'il y a par exemple une découverte importante dans le domaine de la santé, ils veulent en être informés aussi vite que possible via le site Web ou la newsletter électronique. Ici aussi leurs exigences sont multiples. »

**LA CRÉDIBILITÉ DE SES SEMBLABLES**

**Quel lien Plus Magazine entretient-il avec ses lecteurs ?**

**AV :** « Nos lecteurs savent qu'ils peuvent faire confiance à Plus Magazine pour leur donner des informations fiables. Il arrive régulièrement qu'ils nous appellent pour avoir un conseil. Nos abonnés peuvent faire appel à notre Juriservice, un groupe d'avocats qui répond gratuitement à des questions concrètes. De plus, notre site Web joue un rôle important dans notre relation avec nos lecteurs. Grâce à lui, nos lecteurs peuvent nous transmettre toutes leurs questions, remarques et idées et nous pouvons à notre tour y répondre rapidement. Avec le contenu de notre magazine, ce type d'interaction nous permet d'être proches de nos lecteurs. »

**IV :** « Cet engagement du magazine envers ses lecteurs et vice-versa est manifeste. Lorsque nous avons travaillé avec un panel de lecteurs de Plus Magazine, nous avons constaté leur forte volonté de collaborer. Les réponses que nous avons

reçues étaient tout sauf superficielles. Les lecteurs de Plus Magazine nous ont fourni des informations très précieuses qui nous ont réellement été utiles. »

**En 2014, BMW a utilisé Plus Magazine pour une campagne publicitaire ?**

**IV :** « C'est exact, suite au lancement de notre BMW Série 2 Active Tourer nous avons collaboré avec Plus Magazine. Nous ne l'avons toutefois pas fait via des publicités traditionnelles. Mais bien par le biais d'une enquête en ligne et d'un publiereportage où nous avons présenté le modèle Active Tourer. Nous avons également offert un 'scenic drive' aux lecteurs. C'est un nom accrocheur pour un essai très complet de l'Active Tourer que l'on peut faire aussi bien en ville qu'à la campagne. Nous sommes en train de réfléchir à la suite que nous pourrions y apporter. Nous envisageons une série de témoignages de conducteurs de l'Active Tourer. »

**AV :** « Les témoignages sont très importants pour nous. Nos lecteurs attachent eux aussi beaucoup d'importance à ce que d'autres lecteurs pensent et ressentent. C'est très compréhensible en soi. Les gens s'identifient tout simplement plus facilement à quelqu'un qui est proche de leur univers. »

**D'annonceur à rédacteur en chef : sur quoi mettriez-vous l'accent si vous pouviez diriger la rédaction de Plus Magazine ?**

**IV :** « Cela ne vous étonnera pas si je vous dis que je mettrais l'automobile davantage en point de mire. Je pense par exemple à une édition spéciale qui se présenterait comme un 'road magazine'. Je laisserais surtout la parole au lecteur. Nous définirions un itinéraire intéressant avec la rédaction. Un trajet que le lecteur pourrait parcourir en voiture et au cours duquel il pourrait faire d'autres belles découvertes. Je pense par exemple à un bon repas dans un restaurant sympa, une exposition intéressante, un city trip dans une ville européenne... Ce serait en tout cas une édition qui associerait la joie de vivre au plaisir de la conduite automobile. »

**UN MESSAGE POSITIF ET PORTEUR D'ESPOIR**  
**Madame Vanderdonckt, comment parvenez-vous en tant que rédactrice en chef à surprendre vos lecteurs avec chaque nouveau numéro de Plus Magazine ?**

**AV :** « Il y a aujourd'hui énormément de sujets intéressants sur lesquels on peut écrire. Ce qui est important, c'est qu'en tant que rédaction, nous fassions le bon choix parmi cette offre gigantesque. Pour être en mesure de le faire, j'écoute nos lecteurs mais également les gens que je rencontre dans ma vie de tous les jours. Observer ce qui interpelle les gens et comment notre société évolue est devenu pour la journaliste que je suis une seconde nature. Autant un photographe ne



peut se retenir de photographier les beaux endroits qu'il croise en vacances, autant je ne peux m'empêcher de traquer les sujets qui préoccupent les gens et de les traiter ensuite via des articles dans notre magazine. »

**Vous êtes rédactrice en chef depuis douze ans. Comment avez-vous vu le magazine évoluer ?**

**AV :** « Je constate que Plus Magazine évolue constamment. Notre société change avec une telle rapidité que nous devons constamment être en alerte et réfléchir à la façon dont nous pouvons suivre le mouvement avec notre magazine et continuer à informer nos lecteurs. Je suis convaincue que notre magazine garde un rôle important à jouer. Etant donné la surabondance de l'information, l'intervention d'une personne de confiance qui sépare le bon grain de l'ivraie est de plus en plus nécessaire. Nous voulons continuer à nous consacrer à cette tâche. »

**Quels autres projets avez-vous encore pour Plus Magazine ?**

**AV :** « Nous allons sans aucun doute continuer à écouter attentivement ce que nos lecteurs ont à dire afin de continuer à leur fournir un contenu qui les intéresse vraiment. En plus d'informations précieuses, nous voulons également faire entrer le soleil dans leur maison avec Plus Magazine. Nous sommes conscients des nombreux problèmes du monde d'aujourd'hui, mais cela ne doit pas nous empêcher d'apporter un message positif et porteur d'espoir. »

**IV :** « Nous ne pouvons qu'approuver pleinement cet objectif. Tout comme Plus Magazine veut offrir un moment de lecture positif aux 50+, nous voulons garantir une expérience de conduite agréable avec nos voitures. Cette approche optimiste et dynamique de la vie est clairement inscrite dans nos gènes respectifs. Nous ne voyons pas l'âge comme une contrainte mais comme une expérience enrichissante. Cette joie de vivre est clairement une valeur commune à Plus Magazine et à BMW, et constitue une fondation solide sur laquelle nous pouvons continuer à travailler ensemble. »

**IL Y A TELLEMENT DE SUJETS INTÉRESSANTS.**

**CE QUI EST IMPORTANT POUR LA RÉDACTION,**

**C'EST DE FAIRE LE BON CHOIX**

**PARMI CETTE OFFRE GIGANTESQUE**





# BEI UNS IN DEUTSCHLAND

Dans une joint-venture 50/50 avec Bayard, Roularta édite des magazines destinés aux citoyens seniors en Belgique, en Allemagne et aux Pays-Bas, ainsi que des magazines allemands consacrés à des domaines divers. Un aperçu.



## CONNAISSANCES

**G/Geschichte** s'adresse à tous ceux qui s'intéressent à l'histoire du monde. Le magazine a également une version en néerlandais, **G/Geschiedenis**, éditée en Flandre et aux Pays-Bas. **G/Geschichte Wissen** propose des informations fouillées sur les grandes questions mondiales.

## MAGAZINES POUR PARENTS

**Babys erstes Jahr.** Babys lernen schlafen. Babys richtig fördern. Sur les deux premières années de la vie. **Gesund essen im ersten Jahr.** **Gesundheit, mein Kind!** Hurra, ich bin schwanger – 333 Fragen und Antworten zur Schwangerschaft. **Leben & erziehen.** Pour les futures mères et les parents de jeunes enfants. **Schule + Familie.** Sur le passage à l'enseignement secondaire. **Schwangerschaft & Geburt.** **Welcome to the family.**



## MAGAZINES POUR LES ENFANTS ET LES JEUNES



**Benni.** Pour le jeune explorateur à partir de 7 ans. **Bimbo.** Des histoires tirées du monde des animaux, à partir de 5 ans. **Hoppla.** Le magazine d'activités pour les petits de 3 à 6 ans. **I love English Junior.** S'initier à l'anglais tout en jouant. **Olli und Molli.** Le magazine d'apprentissage et de jeux pour les enfants de 5 à 8 ans. **Pippo.** Des histoires pour les petits. **Stafette.** Pour les jeunes explorateurs. **Tierfreund.** Le magazine scientifique des jeunes.

## MAGAZINES POUR SENIORS

**Frau im Leben.** Pour les femmes de plus de 40 ans. **Rente & Co.** Toutes les informations sur la retraite. **Plus Magazin(e).** Le magazine pour seniors avec des éditions en Belgique (F/N), aux Pays-Bas et en Allemagne.



## MAGAZINES SUR LE JARDIN ET LA DÉCO

**Country-Träume wohnen** et **Country living-Wohnen Dekorieren Genießen.** **Gärtnern leicht gemacht.** Pour les jardiniers débutants. **Grün.** Le magazine créatif pour l'intérieur comme pour l'extérieur. **Lea Wohnen.** Le magazine créatif qui propose des idées pratiques en matière d'aménagement et de décoration.

**TÉLÉPRO /**  
HUGUES DE FOUCAULD & HARRY GENTGES

# TOUT LE MONDE S'Y RETROUVE

Deuxième hebdomadaire télé en Belgique francophone, Télépro est fier de son parcours et affiche une diffusion hebdomadaire payée de 115.000 exemplaires (avec un portefeuille de 85.000 abonnés et 30.000 exemplaires vendus au numéro chaque semaine). Le magazine aborde l'avenir avec optimisme et sérénité. Telle est la conclusion d'un entretien mené tambour battant entre Hugues de Foucauld, directeur Belgique de Bayard-Belgomedia-Senior Publications et éditeur jusqu'en 2012, et Harry Gentges, qui lui a succédé.

**NOUS ALLONS  
AUSSI TIRER DES  
ENSEIGNEMENTS  
DES NOUVEAUTÉS  
NUMÉRIQUES,  
À UN RYTHME  
D'APPRENTISSAGE**

*Comment définissez-vous le magazine ?*

**HUGUES DE FOUCAULD** : « Télépro est un hebdomadaire francophone de télévision qui s'adresse à toute la famille. Sa vocation consiste à accompagner les lecteurs pour susciter leur curiosité, pour apprendre et pour se détendre. Le magazine propose l'actualité de la télé sous tous les angles avec un engagement de la rédaction sur les sujets et les programmes : ces derniers occupent une place importante avec plus de 100 chaînes présentées chaque semaine. Ces grilles sont en production propre, elles sont réalisées par une équipe dédiée à la rédaction. La troisième partie du magazine est un guide pratique pour la vie de tous les jours : les rubriques dédiées au tourisme, au bien-être, à la

culture, à la décoration et aux animaux accompagnent les moments de loisirs et de détente. Notre volonté est d'offrir des suggestions pertinentes et hors des sentiers battus dans tous les domaines. Le titre se veut positif, le regard que nous posons sur la société est bienveillant. Nous ne voulons pas surfer sur la facilité d'une critique aisée ou dans l'air du temps. Le lecteur ne trouvera jamais dans Télépro d'informations racoleuses, trash ou 'm'as-tu-vu'. Notre vision est humaniste, nous recherchons ce qui peut enrichir nos lecteurs. »

*Quel est le profil de vos lecteurs ?*

**HARRY GENTGES** : « Le spectre de notre lectorat est très large. Il touche toutes les catégories socio-professionnelles, tous les âges et les deux sexes, le public féminin étant plus représenté (54%). Tout le monde s'y retrouve, Télépro est accessible à tous. 60% de nos lecteurs sont des PRA (personnes responsables des achats), profil très apprécié dans les plans marketing et publicitaires. Dernier point important : né dans la province de Liège, toujours basé dans l'arrondissement de Verviers, le titre est très bien réparti en Wallonie et à Bruxelles. »

**NI PRÉTENTIEUX NI DESTRUCTEUR**

*Quels sont les points forts du magazine ?*

**HDF** : « C'est un fait, Télépro est soumis à la 'pression' des chaînes qui sont très attentives aux commentaires et recommandations de la presse télé. Cela dit, Télépro garde son indépendance et ne s'en remet pas à la seule audience des chaînes : les lecteurs en sont conscients, demandeurs et cela leur plaît. Notre volonté est de mettre en avant des émissions de qualité. Ainsi, nous avons lancé en 2014, en collaboration avec l'Université de Liège et avec le soutien scientifique du Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (CSA), le Qualimat, un outil exclusif en Belgique qui permet d'évaluer, dans sept catégories différentes, les émissions de manière objective selon leur qualité, grâce au jugement des téléspectateurs. Complémentaire de l'Audimat qui est l'indicateur vedette du volume de téléspectateurs, le Qualimat défend la qualité des émissions proposées. Télépro, c'est aussi un ton éditorial pour raconter, exprimer et communiquer avec ses lecteurs : pour ne pas subir la télé, ces lecteurs veulent choisir selon leurs propres envies, savoir critiquer et analyser. Sans oublier la variété globale du magazine, la qualité des signatures et son côté guide pratique dans la vie courante. Télépro n'est pas prétentieux ni destructeur. C'est un magazine populaire de qualité, il est simple et positif. Enfin, il faut également citer notre portefeuille de 85.000 abonnements qui est une énorme force commerciale. »

**LA VOCATION DE  
TÉLÉPRO**

**CONSISTE À ACCOMPAGNER LES  
LECTEURS POUR SUSCITER LEUR  
CURIOSITÉ, POUR APPRENDRE ET POUR  
SE DÉTENDRE**

*Comment Télépro se différencie-t-il de ses concurrents ?*

**HG** : « Il y a deux types de concurrents : la presse télé directe et la presse indirecte, à savoir les magazines (féminins, actualité...) et la presse quotidienne. Nous pensons faire partie des derniers à survivre. Nos deux grands atouts sont une très forte implication éditoriale et un solide portefeuille d'abonnements (70% de notre diffusion payée) ce qui fait de Télépro à la fois une exception à la règle des titres télé en Europe et le titre francophone belge avec le plus d'abonnés. Nous continuons à consolider ce portefeuille. Nous avons un lien incroyable avec nos abonnés, en moyenne ils restent dix ans, nous restons donc confiants. Face à la concurrence qui baisse fortement, Télépro résiste fortement : ainsi en 2000, le magazine télé n° 1 sur le marché francophone tirait à 400.000 exemplaires, le tirage du deuxième titre était de 170.000 exemplaires et Télépro occupait la quatrième place avec 145.000 exemplaires. Fin 2014, les cartes ont été rebattues. Le titre n° 1 tire à 250.000 exemplaires. Télépro est passé à la deuxième place avec 115.000 exemplaires, les troisième et quatrième titres sont en dessous de 80.000 exemplaires. Ce marché, basé fortement sur la vente au



HUGUES DE FOUCAULD, DIRECTEUR BELGIQUE DE BAYARD-BELGOMEDIA-SENIOR PUBLICATIONS



numéro, se rétrécit très vite mais Télépro est encore là, porté par une belle stabilité de ses abonnements, gage d'une qualité éditoriale hebdomadaire de haut niveau. »

## DROIT DANS LES BOTTES

**Comment se positionne le magazine au niveau multimédia ?**

**HG :** « C'est un des grands enjeux du futur. On parle de la disparition de la presse mais l'information sera toujours véhiculée et le papier aura toujours sa légitimité. Il y a certes une érosion pour Télépro, mais elle n'est pas catastrophique et nous pensons qu'une certaine stabilité va s'installer. En 2015, Télépro se veut toujours combatif. Notre site Internet a été revu avec des choix éditoriaux complémentaires, pour se différencier du papier. En ce qui concerne le numérique mobile (tablettes et smartphones), nous appliquons une politique prudente à défaut de voir émerger un modèle économique rentable. Les lecteurs se trouvent face à des choix multiples, donnons-leur le contrôle du flot. Dans une journée, il y a des moments pour le travail, pour la lecture, pour l'information et pour les loisirs. Détente et plaisir sont des moments plus lents où le magazine a sa place. Il a encore un avenir. Télépro offre une prise de recul, permet de choisir. Le vieil adage dit 'décider c'est choisir, choisir c'est renoncer.' Le multimédia est une chance tout en étant difficile à stabiliser car en perpétuel changement. Télépro va continuer à beaucoup tester pour progresser, pour répondre plus individuellement ou plus verticalement aux demandes d'un lectorat tout à la fois conservateur et moderne. »

**Quelles sont les erreurs à ne pas commettre ?**

**HDF :** « Il ne faut pas renier ce qu'on est. Nos points de repère sont les valeurs humanistes et humaines, les valeurs familiales, le respect de l'autre et nos piliers chrétiens. En devenant agressifs, nous quitterions notre ADN. Nous avons une ouverture d'esprit très large, nous voulons donner des clés aux gens, leur offrir une lecture à facettes multiples, pas uniquement l'avis du seul journaliste. Nous ne sommes pas un magazine société, nous restons un magazine télé. Il faut rester droit dans ses bottes, ne pas céder aux tentations de la facilité. Pour preuve, deux exemples concrets. A la mort de Fabiola, Télépro y a consacré un papier très simple, à la Une mais sans tapage, rappelant son couple avec le roi Baudouin. Pareil pour les attentats terroristes du début de janvier 2015. Nous n'avons pas fait la Une car ce n'est pas notre rôle, on ne doit pas céder aux sirènes économiques. Chez nous, il y a forcément une prise de recul, on ne joue pas que sur l'émotion. Télépro a un côté un peu anti-Facebook : il n'entre pas dans l'intimité des gens pour vendre, nous souhaitons garder un caractère humain. Un autre exemple d'écueil

**NOUS AVONS UNE  
OUVERTURE D'ESPRIT  
TRÈS LARGE, NOUS  
VOULONS DONNER  
DES CLÉS AUX GENS,  
LEUR OFFRIR UNE  
LECTURE À FACETTES  
MULTIPLES**



évité : il y a quelques années, des magazines offraient des cadeaux, des DVD ou des CD mais cela n'a sauvé personne. Télépro n'a jamais joué avec ça. Nous vendons du contenu, pas de CD ou de DVD, Télépro reste un produit de presse... »

**Comment voyez-vous Télépro dans cinq ans ?**

**HG :** « Nous allons continuer à nous améliorer en gardant le cap et la qualité. Nous allons aussi tirer des enseignements des nouveautés numériques, à un rythme d'apprentissage. Nous avons toujours voulu fonctionner par étapes, en validant chacune d'elles. Nous ne sommes pas contre le numérique, il est prioritaire mais au même titre que le papier. On va doser, croire à ce qu'on fait et offrir du contenu à lire. Notre souhait est aussi de proposer d'autres développements en proximité de la marque : des voyages, des croisières à thème, des conférences qui ont pour but de développer la curiosité et d'apporter un enrichissement. »

**TÉLÉPRO, C'EST UN  
MAGAZINE POPULAIRE  
DE QUALITÉ.  
IL EST SIMPLE ET POSITIF. ET NOTRE  
PORTEFEUILLE DE 85.000 ABONNEMENTS  
EST UNE ÉNORME FORCE COMMERCIALE**



# ROYALS, LE QUOTIDIEN DES TÊTES COURONNÉES

Chaque mois, Royals suit de près l'actualité des têtes couronnées.



2013 a été pour le magazine Royals une année riche, marquée par des événements qui se sont succédé en très peu de temps : accession de Philippe et de Willem-Alexander aux trônes respectifs de Belgique et des Pays-Bas, célébration des 20 ans de règne d'Albert II, naissance du prince héritier George au Royaume-Uni, et décès du prince Friso des Pays-Bas. Le boulot n'a pas manqué pour la rédaction de Royals, qui s'en est d'ailleurs acquittée avec son enthousiasme habituel. L'année 2014 a été plus tranquille dans le monde des palais, hormis le décès de la reine Fabiola en fin d'année, qui a été à l'origine de nouveaux moments très intenses pour la rédaction.

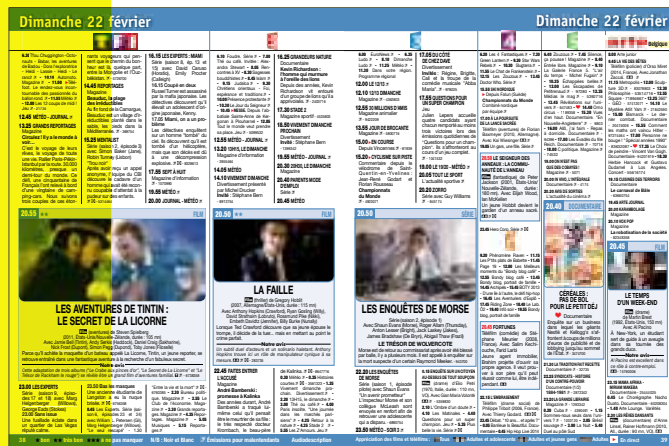
Royals est le plus grand mensuel au monde consacré aux têtes couronnées. Le magazine a sa rédaction principale en Belgique et paraît en français et en néerlandais dans plus de 30 pays. Plus de la moitié de son tirage est destiné aux amateurs du genre hors Belgique.

Avec des informations complètes et correctes (souvent étayées d'informations de fond) et des photos de qualité, le magazine Royals suit de près l'actualité des maisons royales d'Europe et d'ailleurs. Il entretient même une relation privilégiée avec certaines d'entre elles, notamment celle de Belgique, qui lui réservent souvent des informations exclusives.

Outre les éditions mensuelles de Royals (F/N), la rédaction publie les bimestriels Royals Hors Série (F) et Royals Extra (N). Cette extension de la marque ne suit pas seulement l'agenda royal mais présente aussi des informations de fond, le cadre de vie des têtes couronnées et des faits divers. Cette année, Royals Hors Série a notamment proposé un prestigieux numéro à conserver dédié à la reine Fabiola.

Le site Royals.be est régulièrement mis à jour avec des nouvelles fraîches sur le monde des têtes couronnées.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, Royals (F/N) a rejoint le portefeuille de Publicarto, actif depuis 50 ans dans la régie indépendante de divers titres B2C et B2B.



DANS UNE JOURNÉE,  
IL Y A DES MOMENTS POUR  
LE TRAVAIL, POUR LA LECTURE,  
POUR L'INFORMATION  
ET POUR LES LOISIRS.  
LES LECTEURS  
SE TROUVENT  
FACE À DES CHOIX  
MULTIPLES,  
DONNONS-LEUR LE  
CONTRÔLE DU FLOT



KATRIEN NOTTEBAERT, DIRECTRICE MARKETING WIENERBERGER

# LIEU DE RENCONTRE ENTRE LECTEURS, ARCHITECTES ET MAÎTRES D'OUVRAGE

«Aujourd'hui, les gens construisent encore avec des rêves. Et ces rêves constituent le fondement même de notre magazine.» C'est sur ces mots qu'Eric Cloes, rédacteur en chef de Je vais Construire & Rénover, conclut son entretien avec Katrien Nottebaert, Directrice Marketing du producteur de matériaux de construction Wienerberger. «Et notre tâche est de donner forme concrète à ces rêves», renchérit rapidement Katrien Nottebaert. Eric Cloes croit en la nouvelle mouture de Je vais Construire & Rénover, née de la fusion complète entre ce magazine et l'édition Tu bâtis, je rénove. C'est à la fois un changement et une continuité. Avec le désir de s'améliorer et de contenter le lectorat en offrant un contenu complet et diversifié. Après 43 ans d'existence, les perspectives sont nombreuses.



**Quel est l'ADN du magazine ?**

**ERIC CLOES** : « Après la fusion complète entre le magazine et l'édition Tu bâtis, je rénove, nous avons gardé le nom Je vais Construire & Rénover car c'est le titre qui a le plus d'impact auprès des annonceurs, le plus de ventes au numéro et qui marque de sa présence le site et les pages des réseaux sociaux. Il s'agit véritablement d'un nouveau magazine permettant le positionnement des deux magazines antérieurs et présentant quatre grands blocs d'informations. Une première partie traite de l'actualité: marché, architecture, design... Toute l'actualité du marché de la construction dans ses grandes lignes. Une dernière partie «Guide» regroupe des infos essentielles: prix, primes, textes de loi... Des renseignements très pratiques mais qui n'ont aucun lien avec l'aménagement d'un logis puisqu'ils ne font pas référence à des matériaux ou à des techniques de construction. Encadré par ces deux parties, on trouve un bloc central en deux thématiques. La première «Construire et Rénover» fait référence au contenu de Tu bâtis, je rénove, qui s'adresse à tous ceux qui entament une première démarche: acheter un terrain, faire construire, rénover une maison, installer un système de chauffage ou un nouveau toit... On s'y adresse à tout le monde mais essentiellement à des jeunes au budget serré et désireux d'avoir des conseils pratiques. La deuxième thématique reprend l'esprit de Je vais Construire & Rénover avec une optique plus architecturale et design. Là, il s'agit de gens désireux d'améliorer leur confort et l'habitabilité de leur logis; aménager un grenier, une nouvelle cuisine, une salle de bains, une terrasse, un espace wellness, de la domotique... Nous ne sommes plus dans la première approche de l'acquisition mais dans une deuxième approche visant à une meilleure qualité d'espace. Avec un tel magazine, nous faisons la synthèse de toutes les approches en captant et conservant les publics cibles des deux magazines précédents. Et nous gardons notre souci absolu de qualité. Point important: les deux logos sont présents sur la couverture. Je vais Construire & Rénover reste le titre principal, Tu bâtis, je rénove complète l'accroche, et ce pendant un certain temps afin de ne pas dérouter les lecteurs. »

**Quel est le profil du lectorat ?**

**EC** : « Le marché est très vaste et le lectorat très diversifié. Si on veut répondre à une telle diversité d'attentes et de besoins avec un seul magazine, c'est un 'grand écart' quasi permanent. Il y a vraiment une très grosse différence entre les attentes d'une part d'un quinquagénaire aisé qui construit sa deuxième maison et veut y intégrer les dernières tendances du moment, et d'autre part celles d'un trentenaire qui achète

sa première maison et se trouve face à d'importants travaux de rénovation. Les gens changent de maison au cours de leur vie, se séparent, vivent seuls avec enfants, vivent en famille recomposée, avancent en âge... Selon les derniers chiffres CIM, un quart des lecteurs ont entre 25 et 35 ans, un quart entre 35 et 45 ans qui aménagent leur maison, un quart entre 45 et 55 ans qui pensent parfois à changer de logement car la famille se transforme et enfin un quart de plus de 55 ans désireux d'adapter leur logement pour y vivre plus longtemps. Il faut compter 60% d'hommes et 40% de femmes. »

**Il existe un lectorat de professionnels.**

**EC** : « Notre lectorat est constitué de 85 à 90% de consommateurs. Pour le reste, notre stratégie est aussi d'intéresser les professionnels. Nous avons 1.200 à 1.300 architectes abonnés à Je vais Construire & Rénover, soit 30% des architectes actifs dans notre pays, et c'est une part de marché que nous voulons développer. Nous souhaitons également élargir notre groupe cible et attirer d'autres types de professionnels, comme les agents immobiliers. Nous avons toutes les cartes en main pour le faire, car il n'existe aujourd'hui aucun autre magazine qui s'adresse tant à l'architecte qu'au consommateur. Notre ambition avec Je vais Construire & Rénover est de faire office de plate-forme de communication. Si notre magazine est lu par tout le monde, avec un jargon accessible à tous, notre plate-forme fonctionnera au mieux et c'est ce que nous accomplissons. Notre objectif est d'informer et d'inspirer le consommateur pour qu'il soit plus à l'aise lors de ses rencontres avec des professionnels de la construction en posant les bonnes questions et en choisissant les bons produits. »

**Cette diversité d'attentes : probablement un producteur de matériaux de construction tel que Wienerberger la sent également ?**

**KATRIEN NOTTEBAERT** : « Nous avons longuement discuté avec Eric du reprofilage du magazine, parce que nous aussi nous avons opté pour une approche segmentée du marché. Je veux dire par là que, pour Wienerberger, le défi n'est plus de produire pour le plaisir de produire. La question serait plutôt de savoir ce que veulent précisément nos consommateurs, et ce que cherchent ceux qui réalisent les travaux... Pour répondre à cette question, il faut connaître les acteurs, tous les acteurs: les bricoleurs, les maîtres d'ouvrage dont le budget est relativement étrié, et ceux qui en sont à leur deuxième construction et ont les moyens de mettre l'accent sur l'esthétique et la durabilité. Nous voulons savoir qui est notre consommateur final. Nous en

**NOTRE EXPERTISE ET NOTRE LARGE VISION DU MARCHÉ**

**NOUS AUTORISENT À FAIRE OFFICE DE PIERRE DE TOUCHE POUR LES ENTREPRISES DU SECTEUR**



savons déjà beaucoup sur lui grâce à nos show-rooms, où nous entrons directement en contact avec des candidats à la construction et à la rénovation. Nous sommes également en contact avec le secteur B2B: avec le 'prescripteur', l'architecte. Et force est de constater que certains types de consommateurs se retrouvent quasi toujours chez certains types d'architectes: il y a une 'connexion' quasi naturelle en termes de budget, de style, de matériaux, de techniques de construction. Le lien entre l'architecte et le consommateur final est bien réel, nous le constatons chaque jour et nous en tenons également compte dans Je vais Construire & Rénover. La formule renouvelée interpelle tous les segments de notre clientèle. Depuis ceux qui cherchent avant tout une maison fonctionnelle jusqu'à ceux qui s'impliquent beaucoup plus dans leur projet, qui veulent uniquement ce qu'il y a de mieux et qui veulent aussi tout savoir sur le fonctionnement d'une pompe à chaleur. »

**SORTIR DE LA TOUR D'IVOIRE**

**Le reprofilage a été testé auprès d'experts du secteur de la construction. N'y a-t-il donc aucune séparation entre la rédaction et le secteur, pour garantir l'indépendance journalistique ?**

**EC** : « Nous sommes indépendants, mais nous ne sommes pas pour autant retranchés dans une tour d'ivoire ! Je discute en profondeur des thèmes et des angles d'approche avec les gens de la rédaction. Je les encourage aussi sur certains sujets à consulter les meilleures sources, à savoir évidemment les personnes qui travaillent dans le secteur de la construction. C'est là que l'on peut récolter les informations les plus pertinentes. Alors oui, cette relation est importante. Mais nous ne ferons jamais d'article sur une seule entreprise du secteur ou un seul produit, parce que nous ne voulons pas nous retrouver dans une zone grise. Ce que nous faisons en revanche, c'est proposer une vue d'ensemble de ce qu'offre le marché. Il arrive donc parfois qu'un de nos articles ne fasse pas vraiment plaisir à l'une ou l'autre entreprise, mais nous ne leur faisons jamais relire nos reportages ou nos articles d'actualité. Les personnes interviewées ne corrigent pas les textes qui arrivent à la rédaction. C'est ainsi que nous garantissons notre indépendance. »

**KN** : « Il me semble logique que la rédaction fasse appel à l'expertise de notre entreprise ainsi qu'au savoir d'autres producteurs. Wienerberger se focalise sur la 'coquille' de la maison: les murs intérieurs, les pierres de parement, les tuiles, les toits à versants. En tant que fabricant, nous étudions à fond la réglementation, les nouvelles normes, etc. Nous disposons pour cela d'une équipe technique qui étudie aujourd'hui ce qui nous attend d'ici dix ou quinze ans. En 2006, par exemple, c'était la réglementation en matière



de performance énergétique. Aujourd'hui, nous nous concentrons sur l'écoconstruction. Nous nous composons une expertise au sein de l'entreprise, ce qui intéresse bien sûr les journalistes qui, avec notre savoir-faire, peuvent approfondir leurs propres connaissances générales. Et chaque entreprise possède ainsi dans son équipe des techniciens disposés à partager cette expertise. Sur leurs propres produits bien sûr, mais aussi sur ce qui anime le marché. Cela nous permet d'apprendre les uns des autres. »

**EC :** « Je vais Construire & Rénover est un canal de communication double. Il s'adresse d'un côté aux consommateurs, et de l'autre aux producteurs. Notre expertise et notre large vision du marché nous autorisent à faire office de pierre de touche pour les derniers. Chaque entreprise fait ses propres études de marché, mais nous sommes un point de référence supplémentaire. Nous ne faisons pas les tendances, nous les détectons. C'est ce qui rend la lecture de notre magazine si intéressante aux yeux des entreprises du secteur de la construction, car elles apprennent de la sorte qu'une évolution se dessine dans un segment donné et qu'ils doivent en tenir compte. Un exemple d'une telle évolution ? Dans les années 1980 et 1990, les gens voulaient des maisons toujours plus grandes, toujours plus complexes. La mode était aux grandes pièces, avec de grandes fenêtres. Aujourd'hui, les maisons sont beaucoup plus compactes, souvent avec des toits plats. Cette évolution a d'énormes conséquences pour les entreprises du secteur de la construction qui, face aux tendances que nous détectons, peuvent décider de commercialiser d'autres produits, de se positionner différemment. »

**Est-ce que Wienerberger utilise Je vais Construire & Rénover comme source d'information pour aider à la prise de décisions ?**

**KN :** « Certainement quand il s'agit de détecter des choses. Quand un article parle de nouvelles techniques qui ont un rapport avec ce que nous faisons, comme des vitres ou profilés de fenêtres, nous en discutons avec d'autres fabricants, fournisseurs ou partenaires. Nous suivons également de très près tout ce qui se publie sur le thème de l'esthétique. »

**JE VAIS CONSTRUIRE &  
RÉNOVER VEUT FAIRE OFFICE**

**DE PLATE-FORME DE COMMUNICATION  
ENTRE L'ARCHITECTE ET LE CONSOMMATEUR**



# LE SITE NE CANNIBALISE PAS LE MAGAZINE.

NOUS REMARQUONS EN OUTRE QUE LE MAGAZINE SE VEND MIEUX DEPUIS QUE NOUS FAISONS PLUS D’EFFORTS POUR NOTRE SITE WEB



**EC** : « Et le style est quelque chose qui évolue de plus en plus vite. Les reportages sur des intérieurs de maisons sont en effet très vite dépassés, encore beaucoup plus vite qu’avant. Je ne peux plus me permettre de publier aujourd’hui un reportage datant d’il y a trois ou quatre ans. »

## LA BONNE ADÉQUATION ENTRE LE CONSOMMATEUR ET L’ARCHITECTE

*Madame Nottebaert, imaginez que vous soyez rédactrice en chef de Je vais Construire & Rénover, que garderiez ou changeriez-vous ?*

**KN** : « Je trouve que le magazine évolue bien. On remarque vraiment qu’Eric est à la manœuvre. Comme il est architecte de formation, on sent que le magazine a gagné en contenu, tant sur le plan esthétique que sur le plan technique. Cette évolution vers le côté architecte est un aspect très important que j’accentuerais encore. D’accord, le magazine s’adresse au consommateur final, mais pour ce dernier aussi le lien avec l’architecte est très important. Tant pour une nouvelle construction que pour une rénovation en profondeur, la bonne adéquation consommateur/architecte est un élément primordial. Les consommateurs sont de mieux en mieux informés, développent de plus en plus leurs propres idées, et ont donc besoin de trouver rapidement quelqu’un qui comprenne où ils veulent aller. Le magazine évolue également dans cette direction, étant donné qu’il établit le lien entre l’exécutant et le consommateur final, et ce, tant sur papier qu’en ligne. Pour nous, en tant que fabricant, c’est un gros avantage car cela nous permet de toucher d’emblée les deux groupes cibles. »

## L’ONLINE EN TANT QUE CANAL PROMOTIONNEL COMPLÉMENTAIRE

*Comment traduisez-vous tout cela vers le numérique ?*

**EC** : « Des articles de six à huit pages, cela ne se lit pas sur un écran d’ordinateur. Quand nous faisons une analyse d’un marché ou de certaines techniques, elle ira de facto dans le magazine. Il n’existe aujourd’hui aucun autre média qui soit capable de remplacer avec la même profondeur le contenu d’un périodique papier. Ni la télévision, ni Internet, ni les médias sociaux. Notre offre en ligne propose donc de courts articles d’actualité et des compléments de ce qui se trouve dans le magazine : par exemple des photos supplémentaires pour encore mieux illustrer l’une ou l’autre maison. Nous remarquons en outre que le magazine se vend mieux depuis que nous faisons plus d’efforts pour notre site Web. Le site ne cannibalise pas le magazine, il est un canal promotionnel supplémentaire dont les entreprises du secteur de la construction et les annonceurs peuvent eux aussi tirer parti. Nous savons en effet que nos lecteurs considèrent comme un service de pouvoir, dans le cadre d’un reportage, trouver directement les bons fournisseurs, tant sur papier qu’en ligne. On remarque qu’au plus le magazine est qualitatif, au plus le magazine se vend. Par exemple, nos reportages sur les maisons sont présentés de façon plus complète et attractive sur le site, avec beaucoup plus de photos. Il y a donc un renvoi de l’article du magazine vers le site, le lecteur arrive à avoir une idée plus globale de la maison décrite. C’est exactement le genre d’article qui a un succès phénoménal sur le site avec des centaines de milliers de pages vues pour des articles qui constituent une banque de données très inspirante pour le lecteur. Même chose avec des textes techniques qui trouvent une information complémentaire sur le site. Celui-ci est bien un outil complémentaire du magazine et non un copier-coller ou un résumé. Sans compter les archives qui constituent, pour les abonnés, une grande source d’information, un service qui tend à encore se développer. Quant à notre page Facebook, elle doit encore toucher sa cible, plus jeune, ce qui viendra avec le temps. Le lecteur réagit surtout par téléphone et par mail, à la recherche d’un article ou d’une adresse. »

**KN** : « Je vais Construire & Rénover parvient à trouver l’équilibre entre ses versions papier et online. Il est un fait qu’Internet joue un rôle de plus en plus important pour les consommateurs et les architectes qui se posent une question spécifique dans le cadre de leur projet. Nous le remarquons aussi en tant que fabricant. Quand des consommateurs finaux viennent visiter notre show-room, il arrive qu’ils en parlent sur Foursquare et d’autres forums, et qu’ils interrogent les autres visiteurs du forum : ‘Que pensez vous de cette pierre ? Quelqu’un a-t-il déjà utilisé cette tuile ?’ Ce dialogue en ligne est très important à nos yeux pour toucher certains groupes cibles. »

*Les lecteurs considèrent les publicités ciblées comme des informations supplémentaires, en plus du contenu rédactionnel. Cela doit probablement ravir les entreprises ?*

**KN** : « Effectivement. Même si le budget publicitaire total a été quelque peu raboté par la crise, nous restons dans Je vais Construire & Rénover. Le magazine s’adresse à un groupe cible intéressant. De plus, la philosophie de Je vais Construire & Rénover colle bien à celle de Wienerberger, qui consiste à offrir beaucoup de contenu à ses clients, et à détailler ses produits sur un ton qui n’est pas commercial. »

## L’IMPORTANCE D’UNE CONSTRUCTION ABORDABLE

*A quoi doit ressembler Je vais Construire & Rénover d’ici cinq ans ? Où sont les priorités ?*

**EC** : « Je crois très fort au magazine. Acquérir un logement est un projet collectif, que l’on partage en couple, en famille ou entre amis. Un magazine comme Je vais Construire & Rénover se partage également, d’autant s’il comporte, et c’est notre cas, de nombreux articles de fond. Les chiffres CIM indiquent qu’un numéro représente, pour nous, 10 à 12 lecteurs. Un point primordial pour les annonceurs. Il faut savoir que nous n’avons pas de concurrent direct. Il existe des magazines de déco, de design, de *do it yourself*... Mais notre offre est unique en Belgique. Nous nous devons d’être attentifs à la conjoncture. Les gens ne veulent plus de jardins de 3.000 mètres carrés, expriment un désir de se rapprocher de la ville... Il existe aussi les exigences par rapport aux économies d’énergie. Nous vivons une révolution qui va modifier le comportement du consommateur et du secteur. Cette réflexion quant au mode de vie doit alimenter notre savoir-faire. Le défi rédactionnel est de positionner clairement Je vais Construire & Rénover. Nous voulons également œuvrer pour un marché dans lequel la construction abordable reste possible. Les nouvelles normes et les nouvelles technologies se traduisent bien souvent par des coûts supplémentaires pour le consommateur. Personne n’en nie le bien-fondé, mais cette croissance exponentielle des coûts doit absolument cesser. Dans le cas contraire, beaucoup ne pourront plus se payer la maison de leurs rêves. C’est déjà un problème en soi, mais cela ferait également diminuer le nombre de lecteurs potentiels du magazine. Si demain, les gens ne peuvent plus construire qu’en fonction de leur portefeuille et qu’ils se rabattent, contraints et forcés, sur le ‘clé sur porte’ avec un choix limité de matériaux, cela fera disparaître le marché pour notre magazine. »

**KN** : « Tout à fait d’accord. Nous considérons nous aussi qu’il est de notre tâche de permettre à chacun de concrétiser son rêve de posséder un jour sa propre maison. La liberté de choix et l’accessibilité financière sont des conditions essentielles pour la bonne santé du marché de la construction. »

# DES MARQUES ET LEURS HISTOIRES

Trends Style est un magazine lifestyle au masculin, dont le succès ne se dément pas depuis quatre ans. Avec ses reportages de qualité, son style cool et accrocheur, son lay-out aguichant, le magazine est entre-temps devenu une véritable bible du style. Ben Herremans, son rédacteur en chef, et Eric Vanderhoeven, Brand Manager Benelux chez OMEGA, décryptent le succès du magazine.

## Que représente Trends Style ?

**BEN HERREMANS** : « Le titre Trends Style n'est pas neuf, puisqu'il a déjà été porté par un magazine anciennement édité par Roularta. D'autres opportunités s'étant présentées à l'époque, il a ensuite été mis au frigo pendant quelques années. Trends Style est aussi le titre de la rubrique lifestyle dans Trends, notre magazine d'information économique-financier. Nous avons relancé Trends Style sous forme de magazine à part entière il y a quatre ans parce que, tant chez les lecteurs que chez les annonceurs, nous avons ressenti ce besoin d'un magazine lifestyle s'adressant plus spécifiquement aux hommes. Dès le début aussi, nous avons voulu le développer comme un outil permettant d'accorder une attention rédactionnelle correcte et aboutie d'un point de vue journalistique. »

## Peut-on dire que chez Trends Style, il n'y a pas de frontière entre la rédaction et le commercial ?

**BH** : « Nous tirons cette ligne d'une autre façon, nous suivons une méthode différente. Mais en fin de compte, cette systématique différente donne le même produit journalistique : un article rédactionnel objectif et de qualité. Dans le cadre de nos contacts avec les marques et leurs représentants, nous mettons continuellement et fortement l'accent sur cet aspect. Trends Style se positionne comme un magazine haut de gamme qui s'adresse aux lecteurs de Trends-Tendances, des gens généralement plutôt instruits. Si nous servions des publiereportages à un lectorat de ce type, nous risquerions de le perdre. Un ton exagérément commercial n'est donc certainement pas de mise dans nos articles. »

**ERIC VANDERHOEVEN** : « En tant qu'annonceur, nous n'avons aucun intérêt à nous immiscer dans un article rédactionnel. Il faut que l'histoire soit bonne, un point c'est tout. Trends Style réussit parfaitement à produire ce genre d'articles, et ce, à double titre : au niveau du ton, qui est tout à fait adapté, et au niveau de la présentation. Comme marque, nous pouvons y apporter une touche locale propre, et c'est important. Les autres magazines sont souvent plus restrictifs à cause des exigences du format international. OMEGA a beaucoup de choses à dire, par exemple en matière de responsabilisation sociale, des choses qu'il est impossible de faire passer sous la forme d'une annonce publicitaire. En revanche, ce genre de thème se prête idéalement à un article journalistique dans Trends Style. »

## GESTION PROACTIVE DU CONTENU

### Comment Trends Style se distingue-t-il d'autres magazines avec cette méthodique ?

**BH** : « Ce que nous faisons chez Trends Style, c'est une gestion proactive du contenu. Pour son contenu, un magazine peut se baser entre autres sur ce que les marques font parvenir aux rédactions, par leurs propres soins ou par le biais de leurs agences de relations publiques. Il s'agit souvent de communiqués et de dossiers de presse contenant des informations prémâchées et uniformes, qui sont d'ailleurs envoyés à toutes les rédactions. En d'autres mots, ce matériel est rarement, voire jamais, prévu sur mesure pour un magazine donné. Or, Trends Style ne veut pas dépendre de ce que les marques envoient, mais aller à leur rencontre. Nous organisons donc avec les marques une sorte de 'tournée de



BEN HERREMANS, RÉDACTEUR EN CHEF DE TRENDS STYLE



L'ENVIRONNEMENT  
DANS LEQUEL VOUS  
VOULEZ POSITIONNER  
VOTRE PRODUIT  
DOIT ÊTRE EN  
ACCORD AVEC  
L'AMBICTION  
RÉDACTIONNELLE  
DU MAGAZINE

*Eric Vanderhoeven*

reconnaissance’ qui s’articule sur trois axes et vise à créer une situation win-win-win. Oui, oui, il y a effectivement 3 wins dans ce contexte. Le 1<sup>er</sup> win est une bonne histoire pour le lecteur, le 2<sup>ème</sup> win est une attention rédactionnelle pour la marque, et le 3<sup>ème</sup> win est un soutien commercial par la marque. Comme Eric vient de le souligner, la plupart des marques adhèrent totalement et avec enthousiasme à cette philosophie. Tout comme OMEGA, elles n’exercent aucune pression commerciale sur la rédaction, car elles savent bien qu’il ne faut pas lésiner sur la qualité rédactionnelle des articles. »



ERIC VANDERHOEVEN, BRAND MANAGER BENELUX OMEGA

« Dans le cadre de cette quête de contenu, nous remarquons souvent que ce sont précisément les faiseurs de magazines qui peuvent aider les marques : en puisant dans leur stock d’informations la matière première pour un bon récit, en leur proposant une approche et un éclairage rédactionnels, en sélectionnant au sein de leur organigramme les cibles idéales pour des interviews. Les marques apprécient cette gestion du contenu et considèrent cela comme un service rédactionnel en plus offert par Trends Style. A tel point qu’elles offrent régulièrement à Trends Style les meilleures propositions rédactionnelles qu’elles ont en maison. Devant nous s’ouvrent des portes qui restent généralement fermées aux journalistes. Nous accueillons à nos interviews des interlocuteurs pas évidents à obtenir, qui nous proposent des récits exclusifs, pour la Belgique et parfois même pour l’Europe. »

**DES HISTOIRES FORTES**

*Quelles sont les caractéristiques d'une bonne histoire ?*

**EV** : « Le format de Trends Style est très bien pensé. On y trouve des récits de fond fouillés, pour lesquels on veut bien prendre le temps. C’est un magazine que j’aime lire tout en écoutant de la bonne musique. Il y a beaucoup de diversité dans les articles, et le luxe y est abordé dans tous les thèmes possibles. Bien plus que ce n’est le cas dans d’autres publications, le lay-out de Trends Style m’incite également à lire le magazine. Les articles bénéficient de pas mal d’espace, et Trends Style n’est pas avare de pages. C’est vraiment un magazine que l’on conserve. De plus, les articles sont intemporels. »

**BH** : « La possibilité de ménager des moments de qualité est précisément un des grands atouts des supports imprimés. Lire une information sur papier est généralement associé à une idée de qualité. Ce qu’Eric dit de sa façon de lire Trends Style, et le fait qu’il en reprenne la lecture par la suite, c’est exactement ce qu’on appelle le *slow reading*. Ce mouvement suit parfaitement la tendance qui se fait jour dans de nombreux autres domaines, en réaction au côté toujours pressé de notre monde moderne. Sur ce plan, la progression des publications numériques a d’une certaine façon valorisé les magazines imprimés et leur lecture. Aujourd’hui, on s’intéresse à nouveau plus à une ‘écriture de qualité’, remettant ainsi à l’honneur une vieille tradition. Un récit sur papier doit être bien écrit, et même posséder, le cas échéant, certaines qualités littéraires. Trends Style mise largement là-dessus. Le profil de nos journalistes est adapté à cette ambition : ils doivent avant tout être de bonnes plumes, et pas nécessairement des spécialistes. »

**EV** : « En me basant sur mon expérience, je ne peux que

confirmer ce qui vient d’être dit. Quand j’ai proposé à Trends Style de venir couvrir une compétition de golf en Suisse, Ben m’a envoyé un journaliste qui ne connaissait pratiquement rien au golf. J’ai d’abord pensé ‘aïe’, mais en réalité cet homme a écrit un article exceptionnel. Et quand en plus l’histoire est mise en contexte de façon irréprochable, agrémentée de nombreuses et grandes photos, et est annoncée par un titre puissant et accrocheur, le lecteur est forcément séduit. Dans Trends Style, les récits reçoivent la place qui leur revient. »

***Des histoires bien écrites d'accord, mais de quoi parlent-elles ?***

**BH** : « Le contenu est aussi important que la forme. Le contenu n’est jamais un problème. Dans l’univers du marketing et de la communication, la tendance du moment est au *story telling*, c’est-à-dire la mise en récit. Les marques veulent raconter des histoires, et Dieu sait qu’elles en ont à raconter. Voilà précisément ce que fait Trends Style : raconter les histoires que vivent et qui font vivre les marques. Leur historique, leurs processus de création et de production, leur enthousiasme, leur engagement sociétal, leur dimension visionnaire, les personnes qui les composent... Dans le cadre de notre gestion du contenu pour et avec les marques, nous sommes rarement en panne d’idées et de propositions. »

**EV** : « Le déplacement que Trends Style a fait avec nous aux Championnats d’Europe d’athlétisme est un autre exemple pratique. Le but du voyage n’était pas de faire des reportages sportifs, mais bien de raconter une histoire mettant en scène chronométrie et athlétisme : l’histoire, les anecdotes et la technologie. Et je peux vous assurer que je n’ai pas été à l’affût du nombre de fois que le nom OMEGA est cité dans le texte. Ce n’est pas de cela que dépend la présence ou l’absence d’OMEGA parmi les annonceurs de Trends Style. La raison pour laquelle nous annonçons dans Trends Style est que ce magazine touche le public que nous recherchons. Mais j’attache encore plus d’importance au cadre rédactionnel, car l’environnement dans lequel vous voulez positionner votre produit doit être en accord avec l’ambition rédactionnelle du magazine que vous avez choisi. Autre avantage, Trends Style paraît en français et en néerlandais. Nous vivons dans un pays au sein duquel cohabitent deux communautés linguistiques et deux cultures. En faisant de la publicité dans Trends Style, je touche directement les deux groupes cibles. »

**RÉPÉTER MAIS AUSSI RÉINVENTER**

***Trends Style semble être une formule à succès. Quelle va être la suite de l'histoire ?***

**BH** : « Nous voulons protéger et conserver cette formule à

succès, mais aussi la pousser plus loin et la renouveler. La méthode de Trends Style était et est tellement révolutionnaire pour une maison d'édition comme Roularta que nous avons d'abord voulu attendre, pour voir ce que cela donnait. Dans un certain sens, Trends Style était et est un magazine expérimental. Il a fallu attendre un peu pour voir si les marques voulaient et pouvaient embarquer dans l'aventure. Avec le succès remporté par le magazine à ce jour, nous sommes désormais convaincus de vouloir tout faire pour prolonger cette belle réussite. Nous avons lancé en 2014 l'Award Best Dressed Man, avec tapis rouge et tout le toutim, et ici aussi les résultats ont dépassé nos plus folles espérances. Comme avec le magazine proprement dit, Trends Style endosse avec cet award et cet événement un rôle de précurseur dans le monde du lifestyle au masculin. Un tel concours n'existait tout simplement pas, et ici aussi, nous sommes des pionniers. »

**EV :** « OMEGA est également très heureux d'apporter son concours à l'Award Best Dressed Man. Et toujours pour les mêmes raisons : parce qu'ici aussi, Trends Style offre une couverture rédactionnelle crédible et donc digne de ce nom, une ambition partagée et portée par notre marque. »

**BH :** « L'Award Best Dressed Man n'est qu'un exemple de la façon dont Trends Style entend étoffer et développer sa réussite. Nous avons lancé pour cet événement un site Web que nous utiliserons à l'avenir pour faire parler de certains sujets. Le secteur du lifestyle recèle encore pas mal de domaines dans lesquels nous pouvons introduire et/ou améliorer la méthode de Trends Style. Nous réfléchissons aussi à des sortes de Masterclass que nous voulons proposer aux lecteurs, avec le concours des marques. Bref, nous conservons la méthode utilisée. Mais comme nous savons aussi que s'arrêter c'est reculer, nous cherchons fort logiquement à mettre en place une dynamique permanente. »

# NOUS GÉRONs LE CONTENU AVEC LE CONCOURS DES MARQUES, QUI PRENNENT SOUVENT CONSCIENCE À CETTE OCCASION DU TRÉSOR DE CONTENU QU'ELLES POSSÈDENT SANS LE SAVOIR





# LES «SNIPERS» DE LA COMMUNICATION

Les médias relationnels se multiplient depuis quelques années : les entreprises sont en effet de plus en plus nombreuses à éditer leur magazine, choisissant cette façon de communiquer pour entretenir et améliorer leur relation avec leurs groupes cibles. Roularta Custom Media est une division spécifique qui réalise des magazines et publications sur mesure s'adressant aux clients d'une entreprise. Interview avec ses rédacteurs en chef Dirk Rasschaert et Dominique Van Nieuwenhove.

**Quel est l'objectif d'un « magazine clients » ?**

**DOMINIQUE VAN NIEUWENHOVE** : « Je vais vous donner un exemple concret : cela fait quatorze ans que nous réalisons le magazine Sensa pour Galeria Inno, avec lequel nous créons une valeur ajoutée pour cette chaîne de grands magasins et appliquons une approche différente de sa clientèle. Sensa est un magazine luxueux qui met bien entendu en avant les produits vendus par Inno, mais qui propose aussi toute une série d'articles lifestyle généraux sur des thèmes divers sans rapport particulier avec le contexte Inno. Le magazine se positionne comme un magazine lifestyle général et est d'ailleurs aussi vendu en kiosque. Il y a clairement un objectif commercial, mais l'approche est très subtile. Le nom Inno ne figure par exemple pas sur la couverture, et dans le magazine

même nous mentionnons le moins possible la marque Inno. D'ailleurs, notre commanditaire lui-même veut que le lien entre le magazine et la marque soit aussi peu visible que possible. Le magazine vise avant tout à offrir une lecture agréable et une découverte discrète de l'univers d'Inno. Il va de soi que pour les photos de mode et d'intérieurs, nous mettons en scène des produits vendus dans les magasins Inno, et c'est mentionné en petites lettres en marge des articles. »

**Sensa est un produit de luxe. Pour ce genre de produit, le support papier est-il indispensable ou pourrait-on aussi le présenter sous une autre forme ?**

**DVN** : « Pour transmettre le luxe, l'imprimé est un must. Même



DOMINIQUE VAN NIEUWENHOVE, RÉDACTRICE EN CHEF DE ROULARTA CUSTOM MEDIA

pour une communication plus ‘commerciale’, je pense que le média papier aura toujours plus d’impact qu’un courrier électronique. La plupart des gens ont une mailbox qui déborde, et les newsletters électroniques sont souvent effacées avant d’être lues. Il est en revanche plus rare que l’on jette un magazine directement à la poubelle. On va commencer par le feuilleter, lire l’un ou l’autre article, on va le conserver pour le reprendre à l’occasion. Certainement s’il s’agit d’un magazine lifestyle comme Sensa, qui est beau, avec une belle couverture et un lay-out attractif. »

### UNE MINUTE D’ATTENTION PAR PAGE

*Quelle est la portée d’un magazine clients ?*

**DIRK RASSCHAERT** : « D’après une enquête de l’association professionnelle Custo, 77% des gens qui feuilletent un magazine clients le lisent effectivement, à condition bien sûr que le magazine soit bien fait et qu’il interpelle le lecteur. De plus, les lecteurs consacrent en moyenne 26 minutes à un magazine de 28 pages : près d’1 minute par page, c’est énorme. »

*Comment un magazine clients fait-il la différence par rapport à un autre magazine ?*

**DR** : « Par rapport à des magazines généraux, les médias relationnels sont beaucoup plus ciblés, avec un contenu bien délimité. Le lecteur sait ce qu’il y trouvera. Les magazines clients approfondissent plus certains sujets car les lecteurs auxquels ils s’adressent sont déjà ‘avertis’. Dans le magazine ‘impulse’ que nous réalisons pour l’entreprise de consultance EY Belgique, nous approfondissons par exemple les facteurs qui font le succès d’entreprises en croissance, ou expliquons l’évolution des marchés financiers. Dans de tels articles, nous pouvons nous permettre d’aller plus en profondeur parce qu’ils sont destinés à un public qui s’y connaît. Un des risques est évidemment de tomber dans le piège d’un jargon que seuls les vrais spécialistes comprennent. Mais c’est précisément la raison pour laquelle ces entreprises font appel à un bureau externe comme Roularta Custom Media pour réaliser leur magazine clients. Nous pouvons prendre de la distance par rapport au thème, et réussissons à parler de sujets difficiles dans des articles clairs et accessibles. Nous entrons dans ces entreprises avec un regard frais et transmettons leur message sous un angle clair. »

**DVN** : « Pour Sensa en tout cas, nous voyons que les lecteurs sont attachés au magazine : comme nous gérons aussi les abonnements pour Inno, nous sommes régulièrement en contact avec les lecteurs, par exemple pour des changements

d’adresses, ou des personnes qui n’ont pas reçu tel ou tel numéro. Il y en a aussi qui nous contactent par téléphone ou par e-mail parce qu’ils souhaitent plus d’infos sur quelque chose qu’ils ont vu ou lu dans le magazine. D’après leurs réactions, il est clair qu’ils ont un vrai lien avec le magazine et que le magazine les fidélise encore plus à Inno. Et en le proposant aussi via les libraires, Inno veut également toucher un public qui n’est pas nécessairement déjà client. »

*Un magazine clients n’a-t-il pas le désavantage de pouvoir être perçu comme subjectif ?*

**DR** : « Tout l’art consiste précisément à conserver une certaine objectivité et à ne pas mettre la marque trop en avant. C’est la différence entre proposer des infos pertinentes et de qualité aux lecteurs, et faire de la réclame. Il faut naturellement tenir compte des intentions du commanditaire, mais les articles doivent avant tout être objectifs et informatifs. Prenez par exemple le magazine Driven de BMW, dans lequel nous présentons entre autres les nouveaux modèles de la marque : le ton est positif, mais pas euphorique. L’exagération n’est pas une bonne idée. »

*Avez-vous, en tant que bureau externe, la possibilité d’orienter un peu le client ?*

**DVN** : « Tout à fait. Nous sommes très impliqués dans la composition du contenu et présentons à la réunion de rédaction des sujets pour que le client fasse son choix. Il est rare que nos sujets soient refusés. C’est donc nous qui composons pratiquement la totalité du contenu, et nous en confions le développement à des journalistes qui abordent les sujets d’une façon aussi indépendante que s’il s’agissait d’une autre publication. Il va de soi que nous nous concertons avec le client, pour créer une situation win-win. »

### TOUT SOUS LE MÊME TOIT

*Que doit contenir un magazine clients ?*

**DR** : « Un magazine clients doit proposer des interviews inspirantes avec des personnalités passionnantes qui ont quelque chose à raconter et qui ne sont pas nécessairement liées avec le commanditaire. De nombreuses entreprises voient cela comme une façon d’améliorer leur notoriété. Dans ce cas, il est plus intéressant de présenter un article passionnant sur une personne qui se trouve dans le prolongement de cette marque ou qui la soutient, plutôt que de parler continuellement de la marque elle-même. Ce que nous faisons aussi souvent pour des clients, c’est présenter des *best practices* sous la forme d’un article captivant. Un magazine clients doit inspirer et détendre ses lecteurs, avec

# DE PLUS EN PLUS D’ENTREPRISES ET D’ORGANISATIONS DÉCOUVRENT

## LE POUVOIR DES MÉDIAS RELATIONNELS RÉALISÉS SUR MESURE



DIRK RASSCHAERT, RÉDACTEUR EN CHEF DE ROULARTA CUSTOM MEDIA

### LES ÉCHELONS DE L’ONLINE

L’imprimé reste le roi dans le monde des magazines clients. « Mais les médias numériques gagnent en importance », affirme Dirk Rasschaert. « Beaucoup d’éditeurs développent actuellement de nouvelles manières de mettre du contenu en ligne. Roularta Custom Media aussi s’intéresse pleinement à l’évolution du marché, avec les newsletters électroniques, les e-zines et les magazines sous forme d’application pour smartphones et tablettes. Ces derniers sont un phénomène relativement récent mais ils ont déjà fait du chemin et proposent une expérience de lecture supplémentaire. Nous avons par exemple réalisé chez Roularta la version app du ZO Magazine d’Unizo. Le magazine sous forme d’application est actuellement le plus haut échelon pour présenter un magazine en version digitale, mais il y a aussi des solutions intermédiaires moins coûteuses. Les ‘PDF à feuilleter’ par exemple sont plus simples à réaliser, donc moins chers, et offrent d’ores et déjà une valeur ajoutée bien réelle. Vous pouvez également ‘enrichir’ la version digitale d’une publication avec par exemple des diaporamas carrousels, des fragments de vidéos ou des hyperliens. »

des informations utiles et utilisables, dont la lecture peut donner de nouvelles idées. Le principal est que le contenu soit écrit de manière fluide et accessible, avec des photos professionnelles et attrayantes, et un lay-out élégant. »

*Quelle est la valeur ajoutée que Roularta Custom Media peut apporter ?*

**DVN** : « Nous maîtrisons tous les aspects nécessaires à la réalisation d’un magazine clients. Quand un client nous fait confiance, il peut avoir la garantie d’obtenir un résultat parfait et professionnel. Sensa en est un bon exemple. A la base, c’est un magazine clients, mais au final c’est un magazine lifestyle dont Inno a confié une bonne part du contenu et de la réalisation à Roularta Custom Media. Nous travaillons avec des journalistes spécialisés et chevronnés, des photographes professionnels et des graphistes talentueux qui savent traduire le message du client de manière indépendante. En prenant de la distance, nous réussissons à raconter une histoire forte et inspirante, sans le bla-bla que les entreprises auraient tendance à ajouter si elles devaient le faire elles-mêmes. Tout cela rend le résultat beaucoup plus crédible que si le client faisait son magazine lui-même. De plus, nous le déchargeons de beaucoup de travail, car réaliser un magazine clients est une tâche très ardue. »



**Qu'est-ce qui distingue Roularta Custom Media de ses concurrents ?**  
**DR :** « Nous rassemblons tous les éléments sous un même toit : la rédaction, la traduction, la mise en page, le prépresse, l'impression, le traitement et l'envoi. Nous pouvons en outre compter sur l'expertise des rédactions de nos magazines généraux, comme Le Vif/L'Express, Le Vif Weekend, Trends-Tendances, Steps et Data News. Roularta Custom Media propose un pack complet, du concept jusqu'au produit fini. Pour chacune des différentes phases, nous faisons preuve d'une grande flexibilité au niveau des timings et des budgets. Cela nous permet de travailler en toute transparence. »

**L'INTERACTION**  
**Comment un magazine clients crée-t-il une interaction avec ses lecteurs ?**

**DR :** « En premier lieu par le choix des sujets. Il faut présenter des articles qui plaisent aux lecteurs. L'interaction se crée aussi en renvoyant au site Web ou autres médias sociaux de la marque, ou encore en mettant en œuvre de nouveaux médias ou des vidéos. Pour le magazine HoHo que nous réalisons pour le spécialiste immobilier Dewaele, nous insérons des codes QR sur certaines pages rédactionnelles et cela permet aux lecteurs de visionner sur YouTube une vidéo en rapport avec le thème. L'introduction de concours dans le magazine est un autre moyen de stimuler l'interaction. C'est ce que nous faisons par exemple pour le magazine Fleet Square de la société de leasing automobile Alphabet. Ces concours sont en rapport avec les articles, et cela permet au client de mesurer le degré d'intérêt avec lequel le magazine est lu, puisque les réponses aux questions des concours se trouvent dans les articles. Le taux de réponse dépend aussi des prix mis en jeu, mais en général le client se dit très satisfait de l'interaction générée. Dans le magazine Fidelio de la banque Crelan, nous offrions un dîner dans le restaurant trois étoiles Hertog Jan. Le taux de réponse a été très élevé ! »

**DVN :** « Nous réalisons aussi quatre fois par an une newsletter électronique pour CBC Banque, dans laquelle il y a chaque fois un concours. Le nombre de clics permet à CBC de voir le taux de lecture de la newsletter et les sujets qui intéressent le plus les gens. »

**Les magazines clients contiennent parfois aussi des publicités de tiers. Quelle est la valeur ajoutée pour un autre annonceur ?**  
**DR :** « Un magazine clients s'adresse à un groupe cible bien précis, et l'annonceur sait donc exactement qui il peut toucher avec son message commercial. L'insertion d'une publicité dans un magazine clients est un investissement parfait car

vous avez un ciblage précis. Le public visé est restreint mais ciblé, et l'annonce a donc beaucoup d'impact. »

**DES CANAUX QUI SE RENFORCENT**  
**Comment un magazine clients s'inscrit-il dans le mix total des moyens de communication ?**  
**DR :** « De plus en plus d'entreprises et d'organisations découvrent le pouvoir des médias relationnels, du fait qu'ils sont réalisés sur mesure. Les mots-clés sont authenticité, qualité et créativité. Le marketing est de plus en plus une question de *story telling*. Votre message doit être diffusé via différents canaux, qui doivent être intégrés pour se renforcer les uns les autres. Les médias relationnels sont parfaits pour promouvoir la communication externe et interne, et aussi pour attirer de nouveaux clients ou de nouveaux collaborateurs. Un magazine clients est un composant essentiel de ce mix total. On parle aujourd'hui énormément de médias sociaux, il est donc essentiel pour les entreprises de prendre le train en marche. Mais vous n'avez aucun contrôle sur Twitter ou LinkedIn, car les gens décident eux-mêmes qui ils suivent. Un média relationnel en revanche vous permet de piloter votre message et de le distribuer au groupe cible voulu. La force d'un magazine clients sera toujours plus grande que celle des médias sociaux. On peut comparer les moyens de communication globaux à un canon avec lequel on tirerait sur des moustiques. Les médias relationnels, eux, sont plutôt les snipers de service. »

**Est-ce que Roularta Custom Media utilise aussi les médias sociaux pour soutenir ses réalisations ?**  
**DR :** « Absolument. Pour le magazine lifestyle HoHo, nous avons créé une page Facebook dont nous assurons aussi la gestion rédactionnelle. Cela demande évidemment un suivi intensif. Les choses vont tellement vite sur les médias sociaux qu'il faut vraiment être au taquet. Vous ne pouvez pas vous permettre d'attendre un jour pour réagir à un post. »

## ROULARTA CUSTOM MEDIA PROPOSE UN PACK COMPLET, DU CONCEPT JUSQU'AU PRODUIT FINI



**LE TON EST BIEN ENTENDU POSITIF, MAIS TOUT L'ART CONSISTE À CONSERVER UNE CERTAINE OBJECTIVITÉ**



# BON POUR LA SANTÉ

De plus en plus de personnes utilisent le magazine santé Bodytalk comme un guide médical. A une époque où nous sommes littéralement submergés d'informations (souvent contradictoires) sur la santé, ce magazine réussit en effet à informer le lecteur d'une manière correcte, compréhensible et fiable, qui l'aide à vivre sainement. Marleen Finoulst, rédactrice en chef, et Tim De Kegel, porte-parole de Janssen Pharmaceutica, se disent tous deux en faveur d'une information transparente et objective en matière de santé.

## Comment décririez-vous Bodytalk ?

**MARLEEN FINOULST** : « Nous voulons avant tout informer nos lecteurs sur les questions de santé, d'une façon correcte et scientifiquement étayée. L'art de vivre sainement est un thème qui, de nos jours, est entouré de nombreuses fausses croyances que nous estimons devoir démystifier. Et grâce à notre collaboration avec un réseau de scientifiques attachés aux différentes universités de Belgique, nous sommes bien placés pour le faire. Ensemble, nous parvenons à fournir à nos lecteurs des informations vérifiées, sur lesquelles ils peuvent fonder leurs propres choix en matière de santé. »

**TIM DE KEGEL** : « Bodytalk occupe une position unique sur le marché. Etant donné qu'il est joint chaque mois au Vif/L'Express, les gens savent qu'ils peuvent s'attendre à un magazine dont l'ADN est similaire. En d'autres mots, ils savent que l'information qui s'y trouve sera de qualité et collectée avec sérieux. Le magazine prouve qu'il est possible de livrer des informations scientifiques de façon accessible et divertissante. D'ailleurs, conserver ce juste équilibre entre information et délassément est à mes yeux un défi important pour l'avenir. »

## POSITIF SUR LA SCIENCE

### Quel est votre groupe cible ?

**MF** : « Nous nous adressons bien entendu aux lecteurs du Vif/L'Express, mais comme nous vendons Bodytalk aussi séparément, nous pouvons également toucher un public plus large. Notre lectorat est essentiellement composé de personnes qui ont tout à fait conscience des enjeux en matière de santé et d'environnement. Notre magazine repose donc sur quatre piliers qui sont systématiquement abordés dans chaque numéro : une vie plus saine, une activité physique optimale, une alimentation équilibrée et l'harmonie entre le corps et l'esprit. Nous constatons que nos articles sur le 'bien manger' sont très appréciés et que l'intérêt pour une alimentation saine et la santé en général ne cesse d'augmenter. Nous le savons grâce aux enquêtes que nous réalisons auprès des lecteurs, mais aussi par le biais de notre page d'accueil où les lecteurs nous font part des sujets qui les passionnent plus particulièrement. »

**TDK** : « Bodytalk propose un cocktail remarquable sur le plan du contenu. Le magazine ne parle pas uniquement de maladies ou de syndromes. Il ne navigue pas non plus dans les sphères sensationnelles des médecines parallèles, mais sait aborder les thèmes liés à la santé avec une fiabilité telle que les gens peuvent effectivement utiliser de façon concrète les informations qui s'y trouvent. Nous apprécions particulièrement l'attitude courageuse de ce

## BODYTALK EST PERÇU

## AUJOURD'HUI COMME

# UN TITRE FIABLE

## EN MATIÈRE DE SANTÉ

magazine par rapport à la science. Il ose publier des articles d'où il ressort que la science apporte une contribution positive à la société. »

## Pourquoi qualifiez-vous cela de courageux ?

**TDK** : « Il est tellement plus facile de déballer l'une ou l'autre anecdote ou encore les témoignages catégoriques de ceux qui, par principe, sont contre. Pour appréhender au mieux cette réalité, nous avons besoin de l'avis d'experts. Et c'est précisément à ces experts que Bodytalk donne la parole, ils permettent aux lecteurs de se forger une image nuancée de la santé et d'envisager l'apport de la science dans ce domaine. »

**MF** : « Cette information nuancée est effectivement une chose par laquelle nous voulons continuer à nous distinguer. Par exemple, quand un article prend le parti d'établir un lien de cause à effet entre le vaccin contre la rougeole et



MARLEEN FINOULST, RÉDACTRICE EN CHEF DE BODYTALK



l'autisme, nous nous efforçons de faire le point sur la question. Nous allons alors nous informer auprès des spécialistes du sujet, afin de fournir aux lecteurs des informations fiables sur la base desquelles ils peuvent se forger une opinion objective. »

### PLUS PARTENAIRE QU'ANNONCEUR

**Quels sont les annonceurs intéressés par Bodytalk ?**

**MF** : « A nos débuts en 2006, nous étions un magazine sans publicité, mais la crise nous a contraints à assouplir notre position. Aujourd'hui, nous sommes ouverts à la publicité. Nous nous refusons cependant à donner dans le publiereportage car notre rédaction veut préserver son indépendance, une indépendance qui est en même temps notre marque de fabrique. Les publicités qui nous laissent suffisamment de liberté pour conserver notre démarche indépendante sont en revanche les bienvenues. »

**TDK** : « Je nous vois plus comme partenaire que comme annonceur. Nous sommes disposés à soutenir un magazine comme Bodytalk afin de contribuer à permettre ce genre de communication de valeur pour la société. Notre objectif n'est pas de voir notre sigle trôner en couverture du magazine ni de mettre nos produits en valeur, mais bien de partager des informations durables et validées sur ce qui se passe dans notre secteur. Et de faire ainsi en sorte que les personnes qui écrivent sur la santé et les médicaments soient au fait des derniers développements sur le plan scientifique, pour qu'à leur tour elles puissent informer le citoyen de façon correcte et objective. »

**Pourquoi, en tant que porte-parole d'une entreprise pharmaceutique, trouvez-vous si important que les développements scientifiques puissent être partagés avec le plus grand nombre possible ?**

**TDK** : « Parce que le message délivré par la science est particulièrement plein d'espoir. Qu'y a-t-il de plus inestimable que d'apporter un espoir de guérison ou de meilleure prévention ? On ne le sait pas assez, mais les laboratoires belges se consacrent aujourd'hui à la recherche de niveau mondial. »

**MF** : « Notre magazine nous permet de relayer ces avancées. Il y a quelque temps, nous avons publié un article sur l'innovation d'une entreprise belge qui permettait d'administrer des médicaments par le biais de patches. Nous pensons qu'il est important que nos lecteurs prennent connaissance de ce genre d'informations. Tout comme 'Que faire des médicaments périmés ?' ou 'Comment faire pour participer à des études cliniques ?' sont également des sujets intéressants, qui donnent aux lecteurs des informations

objectives sur des sujets typiquement pharmaceutiques. Et, plus important encore, ils contribuent à ce qu'on appelle le *patient empowerment*, c'est-à-dire l'autonomisation du patient. »

**Comment Bodytalk peut-il encore plus stimuler cette autonomisation du patient ?**

**MF** : « On remarque que le public est de plus en plus mature et qu'il est en outre de plus en plus régulièrement impliqué par les pouvoirs publics dans la politique de santé. Ce renforcement de la position du citoyen est en soi une évolution positive, car ce dernier joue ainsi un rôle plus actif dans les soins de sa santé. Mais cette évolution rend d'autant plus nécessaire la mise à disposition d'informations fiables. C'est une des raisons pour lesquelles nous n'esquivons pas non plus les thèmes controversés. Nous ne doutons pas un seul instant qu'avec les bonnes informations, le public arrivera à la bonne conclusion. »

### TRAVAILLER ENSEMBLE À L'AVENIR

**Comment, en tant que rédactrice en chef, avez-vous vu évoluer votre magazine ces dernières années ?**

**MF** : « Notre principal accomplissement est d'avoir construit notre crédibilité, pas à pas. Bodytalk est perçu aujourd'hui comme un titre fiable en matière de santé, ce qui en soi est une belle performance quand on sait que nous évoluons dans un marché pour le moins saturé. Le fait que nous tenions bon est surtout dû à la position neutre et objective que nous avons choisi d'adopter, ainsi qu'à la belle équipe qui se consacre corps et âme à la réalisation de Bodytalk. »

**TDK** : « Grâce à la crédibilité dont il bénéficie aujourd'hui, Bodytalk est bien placé pour promouvoir les belles performances scientifiques d'entreprises belges. Une plus grande attention publique pour la recherche scientifique permet de libérer des moyens, ce qui bénéficie au final à la santé de tous. »

**Comment voyez-vous l'avenir de Bodytalk ?**

**TDK** : « Si je laisse parler mes tripes, les mots qui me viennent d'emblée sont : 'un partenariat pour l'avenir'. Je suis en effet convaincu qu'ensemble, nous pouvons encore renforcer l'impact de Bodytalk. Nous poursuivons le même objectif, à savoir informer les gens et leur fournir les moyens pour mener une vie aussi saine et heureuse que possible. En partant de cette vision commune, nous pouvons encore réaliser de belles choses en tant que partenaires. »

**MF** : « Bodytalk a prouvé être un forum idéal sur lequel les scientifiques et autres experts de la santé peuvent partager leur message avec un public intéressé. A une époque où

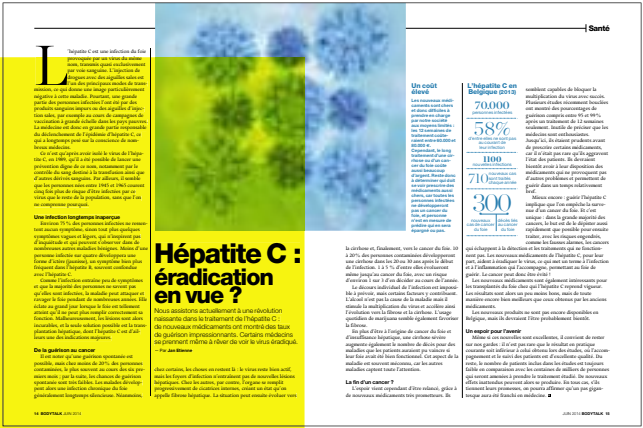
**NOUS POURSUIVONS  
LE MÊME OBJECTIF,  
À SAVOIR INFORMER  
LES GENS ET  
LEUR FOURNIR  
LES MOYENS POUR  
MENER UNE VIE  
AUSSI SAINE ET  
HEUREUSE  
QUE POSSIBLE**

*Tim De Kegel*

l'intérêt pour la santé ne cesse d'augmenter, le défi qui nous attend n'en devient que plus sérieux. Nous pouvons encore développer le succès de Bodytalk, grâce à nos contacts au sein du monde académique et à nos partenaires du secteur de la santé. Si je dois résumer l'avenir de notre magazine et l'avenir de la santé et du bien-être en quelques mots, cela ne peut être que 'collaboration dans un respect mutuel'. »



TIM DE KEGEL, PORTE-PAROLE DE JANSSEN PHARMACEUTICA



ROULARTA HEALTHCARE / APOTEX & QUALIPHAR

# INFOS SUR MESURE POUR LES MÉDECINS

La médecine évolue tellement vite aujourd'hui, que même pour les professionnels du secteur des soins de santé, cela devient presque mission impossible de rester totalement à jour. Mais heureusement, Roularta HealthCare peut les aider à maîtriser le flot des nouvelles informations. Leader du marché de la presse médicale spécialisée, l'éditeur leur apporte exactement les informations dont ils ont besoin. Un échange de points de vue entre Guido Van Hoeck, directeur-éditeur de Roularta HealthCare, et deux annonceurs : Guy Brits, General Manager d'Apotex, et Marc Verlinden, Administrateur délégué de Qualiphar.

NOUS VOULONS INFORMER NOS LECTEURS DE FAÇON  
CORRECTE ET  
SCIENTIFIQUEMENT ÉTAYÉE  
SUR LES QUESTIONS DE SANTÉ



**Les titres les plus connus de Roularta HealthCare sont Le Journal du médecin, le Pharmacien, le Journal du Spécialiste et Belgian Oncology News. De votre point de vue d'annonceur, quel titre correspond le mieux à vos objectifs en matière de communication ?**

**MARC VERLINDEN** : « Sachant que Qualiphar développe, produit et commercialise des médicaments et d'autres produits pharmaceutiques délivrés sans ordonnance, il va de soi que nous sommes surtout intéressés par des publications comme le Pharmacien et Le Journal du médecin. Prenez par exemple la gamme Biocure qui permet de contrôler les effets secondaires du stress chez les enfants et les adultes. Pour lancer cette gamme sur le marché, ce sont avant tout les pharmaciens et les médecins que nous devons toucher. »

**GUY BRITS** : « Chez Apotex, nous nous sommes donné pour mission de mettre sur le marché des médicaments génériques pour que les soins de santé soient accessibles et abordables pour le plus grand nombre possible. Actuellement, 70% des produits génériques du portefeuille d'Apotex sont les moins chers de Belgique. Il est donc essentiel pour nous qu'un maximum de médecins connaissent nos produits génériques et sachent que notre objectif est de préserver des soins de santé payables. Nous savons par expérience que Le Journal du médecin est le meilleur biais pour y parvenir.

Plusieurs études ont en effet déjà établi que ce titre est un des plus appréciés et des plus lus dans la presse spécialisée s'adressant aux médecins belges. »

**GUIDO VAN HOECK** : « Au niveau belge, nous sommes en effet la référence pour la communication avec les professionnels des soins de santé. Il est important de savoir que nous sommes repris dans les données CIM, ce qui veut dire que nos tirages sont contrôlés par un organe indépendant, le Centre d'Information sur les Médias. Quand nous affirmons que Le Journal du médecin est lu par 25.000 médecins, vous pouvez être sûr que c'est effectivement le cas. »

« Outre Le Journal du médecin, le Pharmacien et le Journal du Spécialiste, nous publions également Belgian Oncology News. En 2014, nous avons également lancé le Ziekenhuis- & Zorgkrant en Flandre. Le secteur des hôpitaux et des centres de soins connaît actuellement de tels changements qu'il devenait tout simplement indispensable de proposer un journal présentant des informations utiles pour les décideurs du secteur des soins. »

### LA PERCEPTION DE LA GRATUITÉ

**En 2013, il a été décidé que Le Journal du médecin cesserait d'être gratuit et serait désormais proposé au prix démocratique de 99 euros par an. Pourquoi une telle décision ?**

**GVH** : « L'explosion du numérique a plongé un grand nombre de médias imprimés dans les difficultés, c'est évident. Force est également de constater que Roularta résiste bien à ce bouleversement, grâce au nombre élevé de ses abonnés. Les gens sont bel et bien disposés à payer pour un hebdomadaire qui propose un contenu pertinent à leurs yeux. En outre, quand ce contenu est payant, ils lui accordent plus d'attention et de temps. »

## AU NIVEAU BELGE, NOUS SOMMES LA RÉFÉRENCE SUR LE PLAN DE LA COMMUNICATION AVEC LES PROFESSIONNELS DES SOINS DE SANTÉ



« Le concept de communauté, dont nous sommes de fervents adeptes, a certainement aussi joué un rôle dans ce contexte. En fait, vous payez ces 99 euros par an pour devenir membre du Club du Journal du médecin, ce qui, outre les 45 numéros du journal, donne également droit à plusieurs avantages. Par exemple des concours permettant de gagner des livres ou des entrées à divers événements. Cette affiliation permet aussi de bénéficier de toutes sortes de services et de produits à un prix plus intéressant, allant des fournisseurs d'énergie aux marques automobiles. »

**MV** : « Je constate que vous avez fait un choix stratégique très clair. Nous avons fait pareil il y a quelques années. Sur la base de diverses analyses, nous avons décidé de réorienter nos activités et de nous concentrer sur quelques niches du marché. Il faut oser choisir, parfois même oser perdre pour pouvoir repartir et aller de l'avant. Le fait que Roularta HealthCare ait osé choisir est pour moi un signal particulièrement fort. »

**GB** : « Il est un fait que le terme 'gratuit' est souvent associé à l'idée de 'moindre valeur'. Faire comprendre que quelque chose de gratuit peut également avoir de la valeur est un exercice très difficile. Nous constatons la même chose avec les médicaments génériques. Les médecins et les patients ne sont pas intéressés par les alternatives génériques des produits qui sont de toute façon entièrement remboursés, et la part des génériques dans cette catégorie de produits est donc négligeable. D'autre part, plus le patient doit sortir de sa poche, plus les produits génériques gagnent du terrain, et plus les médecins et les patients recherchent les alternatives génériques. C'est clair : le montant que le patient doit payer détermine la 'plus-value' qu'il accorde au produit générique, parce que cela lui coûte 'moins cher'. »

### FONDEMENT SCIENTIFIQUE

**Pourquoi avez-vous choisi de faire de la publicité dans les médias de Roularta HealthCare ?**

**GB** : « Sur trois ans, nous lançons non moins de cinquante produits. Même avec une grosse équipe de vente, il nous serait impossible de toucher personnellement les dizaines de milliers de médecins pour diffuser toutes les informations sur ces nouveaux produits. Je crois donc en la puissance des médias pour nous aider dans cette tâche titanesque. Quant à la raison pour laquelle nous avons opté spécifiquement pour Le Journal du médecin, c'est surtout une question de portée, dans la mesure où c'est ce titre qui touche le plus grand nombre de médecins en Belgique. Mais ce choix est également une question de qualité et de crédibilité du journal. On peut en effet partir du principe que son travail journalistique est sérieux et scientifiquement fondé. »

**Comment Roularta HealthCare réussit-il à construire cette crédibilité au sein du monde médical ?**

**GVH** : « Le Journal du médecin parle le langage des médecins, ce qui est perçu comme un point fort par les professionnels de la santé. Ces derniers apprécient aussi beaucoup le fait que nous les informons en temps et en heure des décisions politiques qui les affectent. Notre équipe de rédaction applique depuis plus de trente ans une stratégie claire sur le plan du contenu que nous proposons. Et nous constatons que les lecteurs apprécient le mix de reportages scientifiques, d'actualités médicales, d'informations politiques et d'articles culturels que nous leur proposons. »

**MV** : « Je constate à chaque fois que l'actualité est délivrée de manière très claire et agréable à lire. L'information est concise et ciblée, taillée sur mesure pour les médecins qui veulent être au courant des nouveaux développements mais n'ont pas beaucoup de temps pour le faire. Vous donnez également la parole à des professeurs et des médecins, ce qui donne au final un bel équilibre entre l'aspect scientifique et les expériences pratiques. »

**GB** : « Un de vos grands atouts est sans aucun doute votre capacité à réagir très rapidement par rapport à l'actualité. Du coup, on a envie de lire Le Journal du médecin dès qu'on le reçoit. Un autre point fort est son format, qui permet au lecteur de repérer très rapidement les informations qui sont pertinentes pour lui. »

### DIALOGUER AVEC LE SECTEUR

**Sur quoi mettriez-vous l'accent si vous deviez assurer la direction rédactionnelle de Roularta HealthCare ?**

**GB** : « Je proposerais un numéro spécial centré sur la question suivante : à quoi pourrait ressembler le métier du professionnel de la santé dans dix ans ? J'explorerais cette question au départ de différents points de vue, pour offrir au lecteur une image aussi claire que possible des possibilités d'avenir du secteur de la santé. Je reste convaincu que ce n'est pas en se demandant ce que le marché veut aujourd'hui qu'on réussit, mais bien en imaginant la direction que le marché suivra à l'avenir. »

**MV** : « En ce qui concerne le Pharmacien, je conserverais en tout cas la diversité du contenu, mais je laisserais encore plus la parole aux pharmaciens. Et j'essayerais par le biais du magazine de leur faire encore plus prendre conscience du rôle important qu'ils jouent au sein de notre société. Ils deviennent en effet de plus en plus des personnes de confiance et des conseillers en matière de santé. Un de mes accents principaux reposerait sur la façon dont nous pouvons les soutenir à ce niveau. »

UN DES GRANDS ATOUTS  
DU JOURNAL DU MÉDECIN  
EST SANS AUCUN DOUTE  
SA CAPACITÉ À RÉAGIR TRÈS  
RAPIDEMENT PAR RAPPORT À  
L'ACTUALITÉ. ET CELA SE FAIT  
TOUJOURS DE MANIÈRE  
TRÈS CLAIRE, AGRÉABLE  
À LIRE, CONCISE ET CIBLÉE

*Marc Verlinden*

PLUSIEURS ÉTUDES  
ONT DÉJÀ ÉTABLI QUE  
LE JOURNAL DU MÉDECIN  
EST UN DES TITRES  
LES PLUS APPRÉCIÉS  
ET LES PLUS LUS  
DANS LA PRESSE  
SPÉCIALISÉE S'ADRESSANT  
AUX MÉDECINS BELGES

*Guy Brits*

**Quels sont, de façon plus générale, les principaux conseils que vous voudriez donner à Roularta HealthCare ?**

**MV** : « Johan Crujff, l'ancien entraîneur du FC Barcelone, avait les meilleurs joueurs dans son équipe, mais ils jouaient 'seulement' à 96% de leurs capacités. Il savait aussi que pour être champions, ils devaient améliorer leurs prestations de 2%. Obtenir ces 2% supplémentaires est loin d'être facile car ils résident dans les finesses du jeu. C'est exactement la même chose pour notre entreprise, tout comme pour Roularta HealthCare. Votre capacité à conserver votre place dans le peloton de tête dépendra de la mesure dans laquelle vous pouvez affiner votre contenu, pour rester parfaitement en phase avec votre lectorat. »

**GB** : « Il faut bien comprendre quelles informations seront pertinentes pour le professionnel de la santé de demain. Et cela, il faut le faire en dialoguant avec lui, en étant à son écoute et en comprenant la façon dont son monde évolue. Si vous le faites avec intelligence, vous ne pouvez pas vous tromper. »

**Quelle est votre position par rapport à la (r)évolution numérique ?**

**GB** : « Vous ne pouvez pas aller plus vite que vos clients. Aujourd'hui, la plupart des généralistes lisent encore toujours sur papier les infos qui concernent leur profession. Vient s'ajouter à cela le fait que les médecins sont tellement submergés par les e-mails qu'ils vont classer verticalement une e-newsletter beaucoup plus vite qu'un journal papier. »

**MV** : « Je me rends quand même compte que le ton sera de plus en plus donné par la génération des 'digital natives'. Il faut nous y préparer, afin d'être prêts au bon moment. »

**GVH** : « C'est également ainsi que nous voyons les choses. Nous regardons vers l'avant et constatons que les médias numériques ne cessent de gagner du terrain, mais nous gardons aussi à l'esprit que la majorité



MARC VERLINDEN, ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ DE QUALIPHAR

GUY BRITS, GENERAL MANAGER APOTEX

des lecteurs préfèrent encore toujours la version papier. Si leur préférence est déterminante à nos yeux, cela ne veut pas dire que nous n'investissons pas dans l'avenir. Ainsi, nous avons récemment engagé plusieurs jeunes journalistes et avons lancé en septembre 2014 l'application iPad du Journal du médecin. »

**CHANGER TOUT EN REVENANT À L'ESSENTIEL**

*Investir dans l'avenir suppose bien entendu une vision de l'avenir.*

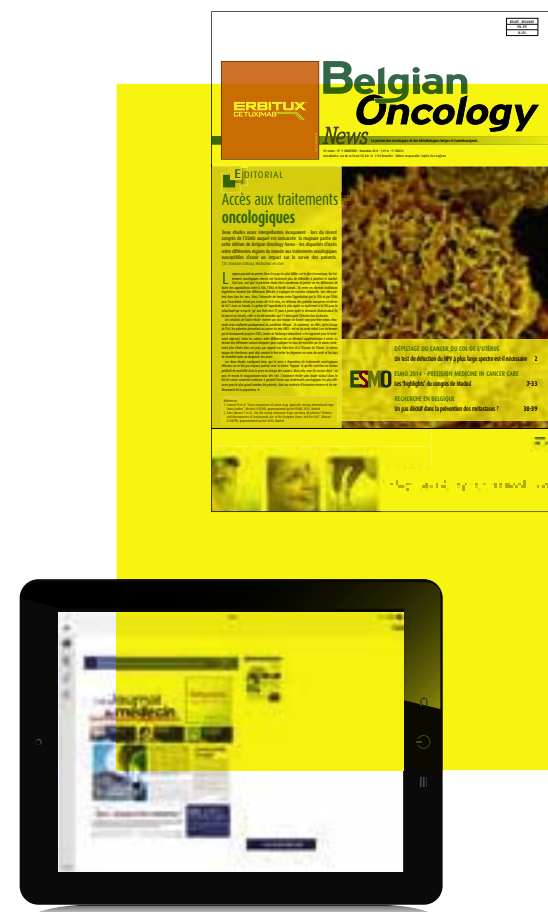
*Comment voyez-vous l'avenir ?*

**MV** : « Ce qui est clair, et cela vaut pour tout le monde : nous allons devoir faire plus avec moins. Dans ce genre de climat, il faut pouvoir oser le changement. Même si je ne sais pas ce que nous réserve l'avenir, je sais qu'il sera à ceux qui osent. A ceux qui osent choisir, qui osent se concentrer sur l'essentiel et qui osent repousser les limites. »

**GB** : « La question est de savoir comment réagir le mieux possible à tous les changements. La réponse est relativement simple : il faut revenir à l'essentiel. *Back to basics*. Il ne faut donc surtout pas aller chercher trop loin, il faut rester le plus près possible de son groupe cible. Car ce n'est qu'en comprenant ses motivations et ses besoins spécifiques que l'on pourra vraiment faire la différence. »

**GVH** : « *Fix the basics*, maîtriser les fondamentaux, c'est aussi notre point de vue. Pour Roularta HealthCare, cela veut dire garder le contact tant avec nos lecteurs qu'avec nos annonceurs. Mais cela veut aussi dire continuer à parler le même langage que celui de notre groupe cible, et continuer à lui proposer du contenu pertinent pour pouvoir l'informer au plus tard aujourd'hui de ce qui s'est passé hier dans le domaine qui le concerne. Proposer un contenu spécialisé et actualisé est la ligne que nous suivons depuis des années, et de laquelle nous n'avons pas l'intention de nous écarter à l'avenir. »





KNACK FOCUS VIF / TELENET

# LE GUIDE DES LOISIRS QUI MISE SUR L'ORIGINALITÉ

Aider ses lecteurs à faire une sélection dans la pléthore de films, émissions de musique, concerts et autres événements, tel est le rôle qu'entend jouer Knack Focus Vif. Avec des reportages de fond consistants, des choix originaux et un style bien à lui, loin des tendances à la mode, l'hebdomadaire se veut un guide incontournable pour les personnes en quête de valeur ajoutée dans le monde du divertissement. Jos Grobben, éditeur chez Roularta Media Group, s'est entretenu avec Sylvie Verbruggen, Director Brand Media & Communication chez Telenet.

## PROPOSER UN CONTENU SPÉCIALISÉ ET ACTUALISÉ

EST LA LIGNE QUE NOUS SUIVONS DEPUIS DES ANNÉES,  
ET DE LAQUELLE NOUS N'AVONS PAS L'INTENTION DE NOUS ÉCARTER À L'AVENIR

IL Y A TELLEMENT  
D'INFORMATIONS  
QUE LES LECTEURS  
CHERCHENT UN POINT  
DE RÉFÉRENCE.  
UNE MARQUE FORTE  
AVEC UNE GRANDE  
CRÉDIBILITÉ,  
C'EST EXACTEMENT  
L'ATOUT QU'IL FAUT

*Sylvie Verbruggen*

Knack Focus Vif est le troisième pilier de la famille Knack / Le Vif/L'Express, qui compte également parmi ses membres le magazine d'informations Knack / Le Vif/L'Express et le magazine lifestyle Knack Weekend/Le Vif Weekend. Knack Focus Vif est devenu un des magazines les plus populaires sur la scène des loisirs.

**Quel est le secret de cette réussite ?**

**JOS GROBBEN :** « Un contenu original et pertinent. Plutôt que de courir après les tendances, la rédaction réussit régulièrement à mettre en avant des séries télé, films, groupes de musique et écrivains bien avant que le grand public n'en entende parler. »

**Quel est l'objectif de Knack Focus Vif ?**

**JG :** « Porter un regard original sur la musique, le cinéma et la télévision. L'essence même du magazine est le divertissement. Nos journalistes traitent ces différents thèmes avec originalité et sans parti pris. Ils font leurs propres choix et ne manquent pas d'en fournir les clés : 'Que faut-il absolument écouter, ou aller voir ?' Sur la base de cette sélection, ils rédigent ensuite des articles de fond, mordants et pertinents. Il vous arrivera de découvrir dans Knack Focus Vif des séries dont personne n'a entendu parler jusqu'alors et qui ne seront découvertes chez nous que quelques mois plus tard. Knack Focus Vif est un authentique précurseur. »

**SYLVIE VERBRUGGEN :** « Je trouve cette sélection très importante. Nous sommes tellement bombardés d'informations, certainement en matière de loisirs, que les lecteurs apprécient qu'on leur offre un point de référence. Dans ce cas, une marque forte dotée d'une grande crédibilité est exactement l'atout qu'il faut. Nous avons également une rubrique 'Knack Focus' dans l'offre VOD (video on demand) de nos produits, souvent utilisée par nos téléspectateurs. »

### DIFFÉRENT DES AUTRES

**Knack Focus Vif fait partie du pack Knack / Le Vif/L'Express.**

**Ce magazine peut-il quand même compter sur un public qui lui est propre ?**

**JG :** « L'avantage avec ce pack, c'est que l'on touche un large public. Les gens l'achètent pour deux produits forts, à savoir Knack / Le Vif/L'Express et Knack Weekend/Le Vif Weekend. Ces derniers font office, au même titre qu'un site Web, de générateurs de trafic pour Knack Focus Vif. Mais Focus peut certainement aussi compter sur son propre public, ce qui ressort clairement de nos échanges avec nos lecteurs. Et croyez-moi, ce ne sont pas que des jeunes. Il y a aussi des plus de 50 ans dans les fans purs et durs, qui achètent le pack en premier lieu pour Focus. C'est quand même assez remarquable. »



SYLVIE VERBRUGGEN, DIRECTOR BRAND MEDIA & COMMUNICATION TELENET



NOUS AVONS DANS NOTRE ÉQUIPE  
LES MEILLEURES  
PLUMES ET LES  
CRITIQUES  
LES PLUS RÉPUTÉS  
EN MATIÈRE DE MUSIQUE ET DE CINÉMA





JOS GROBBEN, ÉDITEUR DE ROULARTA MEDIA GROUP

NOUS NOUS DISTINGUONS PAR  
**UN CONTENU TRÈS  
FORT, PERTINENT  
ET QUALITATIF.**  
NOUS ABORDONS DES SUJETS  
QUE LES AUTRES LAISSENT DE CÔTÉ

**Quel est le style distinctif de Knack Focus Vif ?**

**JG** : « Nous avons dans notre équipe les meilleures plumes et les critiques les plus réputés en matière de musique et de cinéma. Nous voulons perpétuer la tradition introduite à l'époque par Patrick Duynslaegher, l'actuel directeur du Film Fest Gent. Il voulait que Knack Focus Vif se distingue de ce que faisaient les autres médias. Et aujourd'hui encore, c'est toujours de cette façon que le magazine se différencie des autres. »

**Comment ?**

**JG** : « Nos principaux concurrents sont les quotidiens, et surtout leurs suppléments week-end. Nous nous distinguons par un contenu très fort, pertinent et qualitatif. Nous abordons des sujets que les autres laissent de côté. Les suppléments aux quotidiens se concentrent souvent plus sur le côté sympa, joyeux, voire anecdotique. Nous ne voulons pas faire cela. »

**SV** : « En termes de contenu, l'offre de Knack Focus est parfaite, mais sur le plan visuel je trouve qu'elle pourrait encore gagner un peu en attrait. L'aspect divertissement pourrait sans problème être encore un peu plus présent. »

**Pourquoi trouvez-vous intéressant de faire de la publicité dans Knack Focus ?**

**SV** : « Pour le groupe cible du magazine, évidemment. Les lecteurs de Knack Focus sont un public parfait pour nos

produits de divertissement. Il y a une deuxième raison : la marque. Je suis convaincue que Knack Focus, qui est une marque super forte, peut renforcer notre propre marque. »

**LE LIEN AVEC LES LECTEURS**

**Comment Knack Focus Vif crée-t-il le lien avec ses lecteurs ?**

**JG** : « C'est plus facile aujourd'hui qu'avant. Nous sommes présents sur les réseaux sociaux et avons un site Web. Cela permet à nos rédacteurs de savoir ce qui a la cote auprès des lecteurs. Il y a aussi une autre méthode simple et éprouvée, qui consiste à offrir des avantages aux lecteurs, sous la forme de réductions ou de billets gratuits pour de bons concerts et de bons films. Nous organisons également des soirées spéciales pour nos lecteurs, par exemple la soirée spéciale Knack Focus Vif lors du Film Fest Gent, ou lors de Gent Jazz, dont nous sommes un des principaux sponsors. »

**Comment Knack Focus Vif va-t-il évoluer dans le futur ?**

**JG** : « Nous n'allons rien changer fondamentalement à notre essence. Mais nous surveillons de très près tout ce qui se passe sur le plan technologique. En 2011, nous avons été un des premiers magazines à proposer une version optimisée pour tablettes, agrémentée de petites vidéos et autres suppléments. S'il se présente de nouvelles opportunités sur le plan des supports, alors nous serons les premiers à en faire usage. »

# UNE CHAÎNE TOUS AZIMUTS

« Nous résumons chaque jour en dix à quinze minutes l'essentiel de l'actualité socio-économique. Idéal pour ceux qui ont un agenda chargé », explique Kris Vera, chef de l'information chez Kanaal Z. Kristof De Boever, du bureau d'expertise comptable et d'audit Vandelanotte, renchérit : « Et vous le faites sur un mode agréable et attrayant. Comme les infos sont diffusées en boucle, je peux prendre le train en marche quand je veux, ce qui fait que pour moi, Kanaal Z est la chaîne parfaite pour conclure ma journée. »

**Le fleuron de Kanaal Z est Z-Nieuws, rien d'étonnant pour la seule chaîne télévisée socio-économique de notre pays.**

**KRIS VERA** : « Les actualités quotidiennes composent effectivement notre plat de résistance, mais nous avons naturellement aussi des rubriques fixes supplémentaires telles que Z-Beurs et le talk-show Z-Talk. Il nous arrive parfois de faire appel à l'expertise de partenaires externes pour des programmes spécifiques, généralement pour un contexte bien défini, car ils apportent une meilleure compréhension d'un aspect bien précis de la vie des entreprises. Cela a par exemple été le cas pour la série en dix épisodes Z-Audit, où le bureau d'expertise comptable et d'audit Vandelanotte a joué un rôle essentiel. »

**KRISTOF DE BOEVER** : « L'objectif de cette série était de nuancer un peu le cliché qui colle à la peau des réviseurs d'entreprises. Les gens ont tendance à considérer le réviseur comme un contrôleur, un homme de chiffres. En dix mini-épisodes de quatre minutes, nous nous sommes donc efforcés de montrer clairement aux téléspectateurs que le réviseur exerce une fonction pleine de sens, et que l'éventail de ses tâches est très varié. »

**Pourquoi avoir choisi Kanaal Z comme partenaire privilégié pour faire passer ce message ?**

**KDB** : « Avant tout, pour son vaste groupe cible. Kanaal Z touche la majorité des chefs d'entreprises en Flandre, et beaucoup considèrent cette chaîne comme incontournable. Mais en vérité, c'est une chaîne qui s'adresse à tous ceux et toutes celles qui se consacrent à l'entreprise au sens large du terme : cela va des gérants de SPRL d'une seule personne aux CFO de grandes entreprises. Kanaal Z réussit à fidéliser ces groupes cibles par son professionnalisme et son image de qualité. »

**KV** : « Nous réalisons des émissions très accessibles, mais sans pour autant infantiliser nos téléspectateurs. Dans les faits, nous constatons évidemment que nous touchons un public disposant en moyenne d'un niveau d'enseignement un peu plus élevé, ce qui est intéressant pour des annonceurs. »

## INTÉRESSANT ET ATTRAYANT

**Comment Kanaal Z concilie-t-elle souci de qualité et image de fraîcheur ?**

**KV** : « Il y a plusieurs années, nous avons installé notre rédaction dans les bureaux de VTM, ce qui a considérablement changé notre approche. Nous côtoyons désormais chaque jour des téléastes purs et durs, alors qu'auparavant nos collègues les plus proches étaient plutôt d'authentiques créateurs de magazines comme Knack ou Trends. Si vous comparez les actualités que nous réalisons à l'époque et celles que nous

réalisons aujourd'hui, vous conviendrez sans mal que nous avons accompli un pas de géant. Nous proposons un bon mix de sujets, avec un très beau langage visuel, nous misons beaucoup sur cette approche. Et ne l'oublions pas : nous disposons d'une excellente équipe de journalistes, et nous continuons bien sûr à récolter les fruits de notre étroite collaboration avec nos collègues de Knack et de Trends. A l'instar de ce qui se fait dans ces magazines, et par ailleurs de tout ce que fait Roularta, nous sommes très à cheval sur la qualité. »

**KDB** : « Je dois bien avouer qu'avant je ne regardais pas Kanaal Z chaque jour, parce que j'avais une perception erronée de la chaîne, des préjugés. Kanaal Z est désormais une composante essentielle de mon package d'information quotidien. C'est en effet avec cette chaîne que je termine ma journée. Ce que j'apprécie particulièrement ? Le fait que Kanaal Z réussisse chaque fois à éveiller mon intérêt et à développer son sujet de manière si intelligente que j'ai envie de continuer à regarder. Il est vrai que cela fait partie de mon travail dans la mesure où, en tant qu'associé chez Vandelanotte, je suis responsable de la branche *business development* et que Kanaal Z m'aide à mieux connaître le marché. Mais honnêtement, je n'ai pas l'impression de travailler. »

## UNE APPROCHE TANT EN LARGEUR QU'EN PROFONDEUR

**Kanaal Z souhaite ne plus être uniquement définie comme une chaîne d'affaires ?**

**KV** : « Nous comptons beaucoup plus de spectateurs qu'il n'y a de chefs d'entreprises. Nous proposons donc des actualités socio-économiques au sens le plus large du terme. Les sujets politiques aussi, nous les couvrons depuis notre propre perspective. Notre ambition est de concurrencer

## KANAAL Z COMPTE PLUS DE SPECTATEURS

**QU'IL N'Y A DE CHEFS D'ENTREPRISES.**

**NOUS SOMMES UNE CHAÎNE QUI S'ADRESSE**

**À TOUS CEUX  
ET TOUTES CELLES**

**QUI SE CONSACRENT À L'ENTREPRISE AU**

**SENS LARGE DU TERME**

les chaînes générales d'information. Même si certains de nos sujets se recoupent avec les leurs, par exemple la formation d'un gouvernement, nous les abordons d'une façon qui nous est propre. Je pense que la plupart des spectateurs nous considèrent comme un 'plus' qui vient s'ajouter aux actualités radio et TV traditionnelles, mais nous devons toujours leur donner une bonne raison de regarder aussi notre chaîne. »

**A quoi ressemblera la Kanaal Z de l'avenir ?**

**KV** : « Kanaal Z se trouve sur une courbe de croissance, tant en termes de contenu que du nombre de spectateurs. Nous avons un énorme potentiel, car il faut savoir que presque tout ce qui se passe dans le monde peut s'expliquer depuis l'angle de la culture et de l'économie, qui sont en l'occurrence les principaux moteurs de pratiquement toutes les activités humaines. »



[D.G.À.D.] **KRIS VERA**, CHEF DE L'INFORMATION DE KANAAL Z ET **KRISTOF DE BOEVER**, BUREAU D'EXPERTISE COMPTABLE ET D'AUDIT VANDELANOTTE



# DONNER LES CLÉS POUR COMPRENDRE

La chaîne économique et financière Canal Z a conscience de sa spécificité. Un atout pour un annonceur tel D'Iteren. Alexandre Binamé, rédacteur en chef adjoint de Canal Z, rencontre Marc Donner, Marketing Manager D'Iteren.

J'ATTACHE  
BEAUCOUP  
D'IMPORTANCE  
AU MOT « CONFIANCE ».  
UN BON PARTENARIAT  
S'ENVISAGE DANS  
LA DURÉE

*Marc Donner*

**Comment définir l'ADN de la chaîne ?**

**ALEXANDRE BINAMÉ** : « Canal Z est une chaîne premium qui ne s'adresse pas à un public classique. Notre spécificité réside dans notre façon de traiter l'info. Nous devons donner les clés pour comprendre, une analyse qui n'est pas celle du support écrit. »

**Quel est le profil du public de Canal Z ?**

**AB** : « Nous pouvons dégager deux types de téléspectateurs. Tout d'abord, le travailleur actif, entre 30 et 50 ans, qui n'a pas le temps de faire sa propre revue de presse. Il trouve, avec notre JT, tout ce qu'il doit savoir en 20 minutes, au niveau économique et financier. Il y a ensuite 'l'homo economicus', ce téléspectateur qui s'intéresse à la vie économique parce qu'il y participe, parce qu'il est boursicoteur ou curieux de comprendre le monde économique dans lequel il évolue. Si j'envoie une équipe sur le terrain, il est toujours primordial d'avoir l'avis du patron mais aussi des



[D.G.À.D.] **MARC DONNER**, MARKETING MANAGER D'ITEREN ET **ALEXANDRE BINAMÉ**, RÉDACTEUR EN CHEF ADJOINT DE CANAL Z

travailleurs. Pour cette raison, nous sommes autant regardés par les cadres que par les employés. Nous effectuons donc une vision 360° sur une cible qui n'est pas la plus facile à appréhender. Nous présentons aussi l'info de façon agréable et non pas comme une donnée à ingurgiter. »

**Quelles relations la chaîne entretient-elle avec ses téléspectateurs ?**

**AB** : « Je suis responsable du journal et de son contenu rédactionnel. Il existe une interaction fondamentale avec le téléspectateur, il prend contact avec la rédaction, envoie des mails, se pose des questions. Certains sujets peuvent être initiés suite à ces réactions. »

### SUR TOUS LES SUPPORTS DISPONIBLES

**Comment fonctionne Canal Z en tant que support multimédia ?**

**AB** : « On a prédit, à l'arrivée de la radio, la mort du journal. Avec la TV, la mort de la radio et avec Internet, la mort de la TV, mais ce n'est pas vrai. Internet est un support complémentaire et supplémentaire. Mais le téléspectateur, comme l'auditeur et le lecteur, est devenu multiple. Si on veut garder notre public, il faut l'interpeller sur tous les supports disponibles. Ce pour quoi nous travaillons avec les autres rédactions comme celle de Trends-Tendances, le site, les applications... Les collaborations sont constantes. »

**MARC DONNER** : « Et c'est ce qui intéresse aussi les annonceurs. Internet a fortement perturbé la perception des médias. Un champ de possibilités s'ouvre, plus complexe mais enrichissant, apparemment sans limites. »

**Quels avantages y trouve l'annonceur ?**

**MD** : « Ce que j'ai voulu faire avec Canal Z, c'est le contraire d'une pure mise en évidence des avantages d'un produit, quel qu'il soit. Mon idée était de ne pas interférer sur le côté journalistique de l'émission mais de trouver le fil conducteur qui nous conviendrait. En l'occurrence, une émission telle 'Z-Inspiration'. Suivre un CEO d'entreprise, raconter son histoire, nous semblait cohérent, tout comme garder le même véhicule pendant toutes les émissions répondait à une logique. Il ne s'agit pas ici de publicité, ni de publipreportage mais de construction indirecte d'image. Ça fait 30 ans que je roule ma bosse dans le monde des médias, j'ai connu l'époque où il existait un mur infranchissable entre rédaction et annonceurs, ce qui est tout à fait normal. Mais les médias évoluent, des idées nouvelles naissent. »

**AB** : « Il n'est en effet pas question d'influencer le contenu, une marque qui s'y risquerait se fourvoierait et le téléspectateur, qu'il ne faut jamais sous-estimer, se

méfierait. La publicité, dont nous avons besoin, doit se situer dans ce même esprit. On peut difficilement imaginer, avec un journal qualitatif et de haut niveau, une campagne qui ne le soit pas tout autant. »

### AFFINER LA QUALITÉ DE LA MARQUE

**Comment voyez-vous l'évolution de Canal Z ?**

**AB** : « Il importe de se poser les bonnes questions. Au-delà des faits, des infos, je pousse beaucoup ma rédaction à s'intéresser à la vie des PME qui représentent 80% du tissu économique de la Belgique ! Nous racontons aussi des belles histoires. Je pense que nous serons, à l'avenir, d'autant plus proches des téléspectateurs grâce aux tablettes, au site. Le public a besoin d'être touché autant qu'intéressé. »

**MD** : « Il faut se montrer à l'écoute des personnes et l'évolution se fera naturellement. Et toujours affiner la qualité de la marque, la nôtre comme celle du média. J'attache beaucoup d'importance au mot 'confiance'. Un bon partenariat s'envisage dans la durée. »

**Que retirez-vous d'une rencontre comme celle-ci et comment voyez-vous un échange win-win entre rédacteur en chef et annonceur, également téléspectateur ?**

**MD** : « Je m'enrichis de ces rencontres. Et je vois cette collaboration comme un échange qui se fait avec énormément de cohérence. »

**AB** : « Si un annonceur se tourne vers un média, ce n'est pas uniquement une question de budget, mais plutôt une question d'affect par rapport à un support correspondant au message à faire passer. Si D'leteren se tourne vers Canal Z c'est qu'ils ont confiance en ce que nous représentons. »

**ON PEUT DIFFICILEMENT**

**IMAGINER, AVEC**

**UN JOURNAL  
QUALITATIF ET  
DE HAUT NIVEAU,  
UNE CAMPAGNE DE PUBLICITÉ QUI  
NE LE SOIT PAS TOUT AUTANT**

# UNE RÉGION À LA TÉLÉVISION

Il y a plus de 20 ans, Roularta participait à la création de la télévision régionale en Flandre : l'actualité locale diffusée en boucle pour toucher un public aussi étendu que possible.



Roularta possède aujourd'hui une participation de 50% dans la **Regionale Media Maatschappij (RMM)** aux côtés des deux asbl détenant les licences des chaînes **WTV** et **Focus** (Flandre occidentale). Les deux chaînes sont logées sous le même toit à Roulers, avec une rédaction et une régie promotionnelle et publicitaire communes. **Picstory** est la maison de production interne qui réalise les productions audiovisuelles (films d'entreprises, spots...) pour des entreprises et des services publics.

Focus & WTV ont fêté leur vingtième anniversaire en 2013. Il y a donc déjà plus de vingt ans que ces chaînes informent les téléspectateurs de Flandre occidentale de ce qui se passe dans leur province. Focus & WTV ne se limitent cependant pas aux frontières de Flandre occidentale et s'intéressent aussi à des personnalités originaires de la province, qui se sont fait connaître dans d'autres régions du pays, voire jusqu'à l'étranger.

Avec des programmes dédiés à l'actualité culturelle, sportive et économique, chaque téléspectateur a une raison de s'installer devant Focus & WTV. La programmation fait aussi la part belle au lifestyle, proposant des conseils en matière de construction, transformation et décoration, des idées de mode, les tendances en déco intérieure et des suggestions gastronomiques.

Focus & WTV ne se limitent plus à la télévision et peuvent désormais eux aussi être suivis en ligne, sur les appareils mobiles et les médias sociaux.

Les chaînes régionales touchent quotidiennement 1,25 million de téléspectateurs. Il s'agit d'un groupe cible intéressant pour des campagnes nationales et locales ainsi que pour la communication publique des régions, des provinces et des villes. La régie de publicité nationale est assurée depuis le Roularta Media Centre à Zellik par **RTVM**, une société de régie dans laquelle participent Roularta et Concentra.

Dans le Brabant flamand, Roularta assure la régie publicitaire pour **Ring TV**.



# LE TÉLÉSPECTATEUR EST HEUREUX

L'année 2014 a été excellente pour MEDIALAAN : VTM a repris la tête du marché dans le groupe 18-54 ans, les activités en radio ont atteint des records « et », souligne le CEO Peter Bossaert, « les gens regardent la TV plus que jamais. »

## DES ÉTUDES DE MARCHÉ INDIQUENT

AUJOURD'HUI QUE VTM EST LA MARQUE  
TÉLÉVISUELLE LA PLUS APPRÉCIÉE  
ET QUE LE PUBLIC AIME  
S'IDENTIFIER AVEC ELLE



PETER BOSSAERT, CEO DE MEDIALAAN

Peter Bossaert est devenu CEO de MEDIALAAN en janvier 2012. Y ayant occupé diverses fonctions dirigeantes depuis 1997, il connaît l'entreprise sur le bout des doigts. Peter Bossaert est devenu le patron à un moment où l'avenir de VTM, figure de proue de l'entreprise, ne s'annonçait pas très rose : six mois plus tôt, De Vijver Media avait repris les chaînes VT4 et VIJFtv avec la ferme intention de lancer la nouvelle chaîne VIER en septembre 2012.

« Les projets de De Vijver Media nous ont obligés à nous secouer », affirme Peter Bossaert. « Le lancement de la chaîne commerciale VIER était en effet une attaque directe contre notre propre chaîne commerciale VTM. Nous avons donc fait l'inventaire de nos forces et de nos faiblesses afin d'éliminer sans tarder nos points faibles et de consolider nos points forts. Nous avons rapidement décidé de tout miser sur nos marques. Nous évoluons dans un monde média qui se complexifie rapidement. Les téléspectateurs ont de plus en plus de possibilités, ce qui implique également une plus grande complexité. Ils partent alors en quête de repères, et les trouvent auprès d'une marque connue. L'offre de MEDIALAAN est bien fournie, avec des chaînes télévisées fortes comme VTM, 2BE, Vitaya, VTMKZOOM et JIM, et des marques radio fortes comme Q-music et JOE fm. Nous avons décidé à l'époque de renforcer encore plus toutes ces marques. Sur le plan télévisuel, nous avons voulu faire de VTM une grande chaîne de divertissement mêlant qualité et respect du téléspectateur. Notre travail doit toucher les gens, en télévision et en radio. Et nous y avons réussi. »

### ***La télé réalité où on se moque, c'est fini ?***

**PETER BOSSAERT** : « Nous avons résolument choisi de ne plus le faire, précisément parce que le respect est une de nos valeurs de base. Nous respectons nos téléspectateurs et les participants à tous nos programmes. Il y a récemment eu une enquête sur la valeur de la marque VTM, et nous avons manifestement beaucoup progressé. Si je devais parler en termes 'culinaires', je dirais qu'avant VTM c'était du poulet avec des frites surgelées, et que maintenant c'est une entrecôte grillée avec des frites fraîches (rires). »

### ***L'arrivée de VIER a-t-elle incité MEDIALAAN à faire la chasse aux coûts ?***

**PB** : « Non, pas du tout. L'arrivée de VIER nous a appris à faire preuve de créativité dans notre gestion budgétaire. Mais ce qui est plus important, c'est que cela nous a poussés à opter radicalement pour des programmes qui reflètent à 100% les valeurs de la marque. Nous ne dépensons pas plus aujourd'hui qu'il y a trois ans, mais nous investissons

# LES RÉSULTATS DE MEDIALAAN SONT EXCELLENTS.

## CE WINNING MOOD EST INSPIRANT POUR NOS COLLABORATEURS ET LES INCITE À ÊTRE OUVERTS AU CHANGEMENT

excellents : nos activités télévisuelles sont bénéficiaires, tout comme nos activités radio. Ce winning mood est inspirant pour nos collaborateurs et les incite à être ouverts au changement. Essayer de travailler plus efficacement n'est pas perçu comme une menace mais comme une façon de faire encore mieux. »

### Quels sont les projets de MEDIALAAN pour 2015 ?

**PB** : « Nos trois priorités pour cette année restent : marques, contenu et innovation. Depuis fin août 2014, il est possible de regarder gratuitement des programmes sur Vtm.be ou via l'appli VTM. Nous avons lancé cela sans trop de bruit et il y a aujourd'hui déjà plus de 300.000 personnes qui le font. Cette gratuité est entre autres rendue possible par la diffusion de courts spots publicitaires avant et entre les émissions. Ce succès est certainement à attribuer d'une part au fait que VTM est une marque forte et d'autre part au fait que nos programmes sont très appréciés. Notre moteur de croissance pour l'avenir est l'innovation. »

### Cette innovation vise-t-elle surtout Internet ?

**PB** : « Pas nécessairement : l'innovation peut se faire au niveau de chaque composante de MEDIALAAN. Dans un monde média de plus en plus complexe, nous recherchons avant tout la simplicité dans toute l'entreprise. Il y a dix minutes par exemple, vous étiez dans la pièce d'à côté et c'était le moment parfait pour regarder la TV en mode mobile sur votre tablette ou votre smartphone. Ce soir, vous regarderez sur l'écran plat de votre salon, confortablement installé dans votre divan. Notre principal objectif est de fournir du contenu au téléspectateur où et quand il le souhaite. Nous y parvenons et cela nous rapporte chaque fois quelque chose. Que le téléspectateur regarde nos programmes de façon classique, différée, mobile ou numérique nous importe peu, du moment qu'il les regarde. »

beaucoup plus de temps dans la traduction des valeurs de notre marque dans les bons programmes. Par rapport à la plupart des autres régions d'Europe, les téléspectateurs sont très gâtés en Flandre. TF1, leader du marché en France, peut se permettre de programmer beaucoup de séries américaines à neuf heures du soir. Chez VTM, nous commençons à six heures avec De Keuken van Sofie, suivie par Valkuil ou De buurtpolitie, VTM Nieuws et Familie. Entre six heures et dix heures trente nous diffusons quasi exclusivement des programmes flamands, ce qui est assez unique en Europe. »

### LA MEILLEURE DES DOUZE DERNIÈRES ANNÉES

#### Est-ce que 2014 a été une bonne année pour MEDIALAAN ?

**PB** : « Une excellente année, et même la meilleure des douze dernières en termes d'audimat. Pour la première fois depuis longtemps, VTM reprend la tête du marché dans le groupe cible 18-54 ans. Les études de marché indiquent aujourd'hui que VTM est la marque télévisuelle la plus appréciée et que le public aime s'identifier avec elle. Cela a aussi été une année record pour nos activités radio. »

#### Selon une étude récente, les jeunes délaissent la télévision classique au profit des laptops et des smartphones. Considérez-vous cela comme une menace ?

**PB** : « Bien au contraire, c'est plutôt une opportunité. Cela nous est égal comment les gens regardent la TV. Vous savez, le téléspectateur n'a jamais été aussi comblé qu'aujourd'hui ! Il peut regarder ses émissions quand, où et comment il veut. Sa liberté n'a jamais été aussi grande, et toutes les études s'accordent pour dire que les téléspectateurs sont ravis. Il y a moins de disputes dans la famille pour savoir qui va regarder quoi. Parents et enfants peuvent désormais regarder des programmes différents tout en étant ensemble dans la même pièce. Aujourd'hui, les gens regardent beaucoup la télévision, et même de plus en plus. C'est indéniablement une très bonne nouvelle, et c'est certainement aussi dû au fait que nous avons réussi à créer de la valeur à partir de toutes les façons de regarder la TV. Nous tirons donc des revenus non seulement de la TV 'live', classique et linéaire, mais aussi de toutes les nouvelles façons de la regarder. Comment ? Notamment en négociant et signant des contrats en béton avec les distributeurs et les opérateurs. »

#### Tirez-vous aussi des revenus publicitaires de tous ces gens qui regardent les programmes de MEDIALAAN sur leur PC ou leur smartphone ?

**PB** : « Absolument. Avec nos marques télévisuelles fortes, nous nous trouvons aujourd'hui dans un marché en pleine

croissance. Les annonceurs ont beaucoup investi ces dernières années dans Internet et les médias sociaux, mais cela ne veut pas dire qu'ils s'intéressent moins à la télévision traditionnelle. Pour eux, la télévision a toujours le même impact, la publicité à la TV a toujours plus d'effet que les messages éparpillés dans le cyberspace. En tant que média social, la TV peut toucher et émouvoir beaucoup de monde au même moment, et en cela, elle se distinguera toujours des médias online. »

#### Ne craignez-vous pas que les Google, Facebook, Netflix et autres YouTube ne s'approprient une bonne part des revenus publicitaires de MEDIALAAN ?

**PB** : « Pas du tout. Nous ne voyons pas Netflix comme une menace, car c'est en fait une télévision payante. A mon sens, Netflix est plutôt une menace pour les distributeurs qui proposent une télévision payante, ce qui ne s'applique pas aux activités télévisuelles classiques de MEDIALAAN. Au



contraire, Netflix est plutôt un partenaire potentiel à qui nous pouvons vendre les droits de nos séries TV. »

« Il y a des gens qui affirment qu'avec la numérisation, on est aujourd'hui au cœur d'une transition entre la façon classique, 'linéaire' de regarder la télévision, et d'autres façons comme la télévision online ou 'à la demande'. La réalité est un peu différente. La question la plus souvent posée au petit-déjeuner reste toujours : 'Qu'est-ce qu'il y a ce soir à la TV ?' Ce qui est vrai, c'est que le concept de 'soirée TV' est devenu plus élastique : les téléspectateurs ne se retrouvent plus systématiquement tous les soirs à vingt heures tapantes devant le petit écran. C'est désormais le programme qui détermine leur comportement. S'ils arrivent en retard pour leur émission, la technologie leur permet sans problème de regarder en différé. 88% des téléspectateurs suivent encore toujours leurs émissions en direct, seuls 12% le font en mode différé. La nouvelle façon de regarder la TV ne constitue pas un 'glissement' mais ajoute au contraire de nouvelles possibilités. Conclusion : on regarde plus la TV que jamais auparavant. »

### MARQUES, CONTENU, INNOVATION

#### 2015 est une année d'importantes économies pour les chaînes publiques. Est-ce également le cas pour MEDIALAAN ?

**PB** : « Non, mais nous voulons utiliser plus efficacement notre budget. Le marché publicitaire est au régime : il faut que les perspectives économiques soient bonnes pour que les gens se remettent à consommer plus et que le secteur publicitaire puisse à nouveau les tenter. Combien de temps la morosité ambiante va-t-elle encore durer ? C'est une très bonne question ! Certains disent qu'on en a encore pour un bon bout de temps, d'autres parlent de quelques mois. En fait, personne ne semble le savoir. Malgré la crise, les annonceurs croient plus que jamais au pouvoir du média télévision et cela fait du bien. Nos fondamentaux sont solides, mais étant donné l'évolution économique incertaine des années à venir, nous cherchons à travailler efficacement. »

#### Cela veut-il dire qu'il est devenu difficile pour une entreprise comme MEDIALAAN de planifier à long terme ?

**PB** : « Nous vivons à une époque où les changements sont de plus en plus rapides, ce qui nous oblige à être très réactifs. Une entreprise de télévision comme la nôtre a besoin de pas mal de capitaux et c'est pour cela que nous essayons de planifier de manière aussi précise que possible comment le marché publicitaire va évoluer. L'avenir étant très imprévisible, nous devons être prudents avec nos moyens et les investir de façon réfléchie. Tout le monde chez nous en est bien conscient. Les résultats de MEDIALAAN sont



LA QUESTION LE PLUS SOUVENT POSÉE  
AU PETIT-DÉJEUNER RESTE TOUJOURS :  
**« QU'EST CE QU'IL Y A  
CE SOIR À LA TV ? »**



**ROULARTA LOCAL MEDIA /**  
LE CHAMPION DES INFORMATIONS RÉGIONALES

# LA VOIX DE LA RÉGION

Roularta est le champion absolu des informations régionales. Avec des marques fortes telles que De Streekkrant, De Zondag et Krant van West-Vlaanderen, l'éditeur touche chaque semaine plusieurs millions de Flamands avec les informations qui leur tiennent le plus à cœur, c'est-à-dire celles qui concernent leur propre région. Et avec Steps, ce sont les amateurs de lifestyle qui trouvent leur bonheur. Rik De Nolf, CEO du groupe, et Inge Claerhout, Director Roularta Local Media, expliquent comment, avec de nouvelles initiatives tant en format numérique que papier, le groupe veut encore mieux répondre aux besoins des lecteurs et des annonceurs régionaux.



[D.G.A.D.] **RIK DE NOLF**, CEO ROULARTA MEDIA GROUP ET **INGE CLAERHOUT**, DIRECTOR ROULARTA LOCAL MEDIA

**DE STREEKKRANT  
EST DEvenu UNE**

**MARQUE CONNUE.**

**QUELLE QUE SOIT LA RÉGION OÙ  
ILS HABITENT, LES GENS CONSIDÈRENT  
DE STREEKKRANT COMME LEUR  
JOURNAL LOCAL. ET LES ANNONCEURS  
EN ONT BIEN CONSCIENCE**

De Streekkrant entre chaque semaine dans les foyers de près de 3 millions de Flamands. Gratuit et toutes-boîtes, ce journal qui publie les informations locales de 48 régions différentes n'a pas d'équivalent dans notre pays. De Streekkrant a le même âge que sa maison d'édition, puisque le premier numéro d'Advertentie est sorti de presse à Roulers en automne 1954. Ce toutes-boîtes gratuit allait rapidement se décliner en plusieurs éditions différentes. Après diverses reprises d'autres titres locaux gratuits au fil des ans, la direction décida de les regrouper sous l'appellation De Streekkrant. Au Limbourg, l'hebdomadaire reçut le nom de De Weekkrant.

Le dimanche est le jour d'un autre rendez-vous hebdomadaire avec un journal. Ce jour-là en Flandre, les messieurs se hâtent vers la boulangerie pour acheter des pistolets frais et prendre dans la foulée un exemplaire de De Zondag. Grâce à quelque quatre mille boulangers, le journal touche ainsi chaque semaine un million et demi de lecteurs qui y trouvent une belle part d'actualités sportives mais aussi des infos nationales, internationales, régionales et culturelles.

Mode, décoration intérieure, beauté, voyages, nouvelles tendances et bonnes adresses sont les thèmes que l'on retrouve dans Steps, plus orienté lifestyle. Jusqu'alors distribué avec De Zondag, le magazine fait désormais cavalier seul et sort le mercredi, pour renforcer encore plus la marque Steps.

Krant van West-Vlaanderen occupe une position unique sur la scène des journaux en Belgique. Il paraît une fois par semaine et, comme son nom l'indique, uniquement en Flandre occidentale (West-Vlaanderen). Krant van West-Vlaanderen est, après *Het Laatste Nieuws* et *Het Nieuwsblad*, le troisième plus grand journal du pays.



Avec 11 éditions régionales différentes, cet hebdomadaire payant a rendez-vous chaque semaine avec près de 400.000 lecteurs. Le journal se concentre sur les actualités « hyperlocales » et va jusque dans les plus petits villages et plus petits quartiers de la province. Et comme les lecteurs n'en ont jamais assez des infos de leur région, Krant van West-Vlaanderen a développé un site Web, payant lui aussi, sur lequel les journalistes postent 24 heures sur 24 toutes les nouvelles de la région.

Le succès de Roularta dans le domaine de l'information régionale est indéniable, mais le paysage médiatique évolue incroyablement vite. Quelle place les infos locales occuperont-elles à l'avenir, et les plates-formes numériques conviennent-elles pour la diffusion d'actualités régionales ? Rik De Nolf, CEO de Roularta, et Inge Claerhout, Director Roularta Local Media, donnent leur vision des choses.

### UN SERVICE LOCAL POUR DES CLIENTS LOCAUX

**Comment expliquez-vous que Roularta semble n'avoir aucun concurrent sur le plan des journaux toutes-boîtes ?**

**RIK DE NOLF :** « De Streekkrant est effectivement le seul acteur toutes-boîtes à offrir une couverture totale en Flandre. C'est le seul journal qui arrive chaque semaine dans la boîte aux lettres de chaque Flamand. Nous couvrons au total 48 régions avec un tirage de 3 millions d'exemplaires. Si nous n'avons aucun concurrent au niveau national, nous rencontrons néanmoins au niveau régional un ensemble d'acteurs locaux plus petits. Mais nous parvenons à faire la différence sur plusieurs points importants. Contrairement à De Streekkrant, ces différentes publications sont rarement hebdomadaires, plutôt mensuelles, voire tout à fait irrégulières pour certaines. De Streekkrant est un point de référence pour le lecteur. Notre journal est structuré de manière claire avec des rubriques fixes, le lecteur sait parfaitement ce qu'il peut en attendre. Ce qu'on ne peut pas dire de tous les autres. »

**INGE CLAERHOUT :** « De Streekkrant est le plus grand journal de la Flandre. Le tirage est énorme et nous permet d'atteindre la totalité de la population flamande, ce qui nous donne une grande force de frappe. Nous sommes tout simplement une valeur établie. Et notre histoire est un atout supplémentaire : De Streekkrant existe déjà depuis 50 ans, même 60 ans pour certaines de ses éditions, et cela crée un lien de confiance avec le lecteur et l'annonceur. »

**De Streekkrant est entièrement gratuit. Les revenus proviennent donc intégralement des annonceurs. Quelle est le secret d'une telle réussite ?**

**RDN :** « On peut appeler cela du *people business*. Cela fait plusieurs dizaines d'années que nous offrons un service local à des clients locaux. De plus, De Streekkrant est devenu une marque familière. Quelle que soit la région où ils habitent, les gens considèrent De Streekkrant comme leur journal local. Et les annonceurs en ont bien conscience. »

**IC :** « Le nom et la bonne réputation de Roularta sont aussi des arguments que nous avançons. De Streekkrant a encore un autre atout : ce journal est là depuis plusieurs dizaines d'années, il tient le coup et ne change pas de concept à tout bout de champ. »

**Les avantages pour les annonceurs sont évidents. Et pour les lecteurs ?**

**IC :** « Pour commencer : l'argent. J'ai l'habitude de dire que c'est dommage d'aller faire du shopping sans avoir lu De Streekkrant avant. Le journal contient en effet des bons de réduction, des informations sur des avantages, des actions, des offres intéressantes. De Streekkrant offre un rédactionnel de qualité, mais les lecteurs sont tout aussi intéressés, voire plus, par des publicités qui peuvent leur permettre de faire de bonnes affaires. »

**RDN :** « En termes de contenu, De Streekkrant est la voix de la région. Mais les publicités et les rubriques sont au moins aussi intéressantes pour les lecteurs. Une moitié du journal est composée d'un mix d'actualité et de publicité locale. Deux rubriques extrêmement populaires complètent les autres pages : les annonces immobilières et les offres d'emploi. »

**Les annonces immobilières, les offres d'emploi, tout cela se trouve aujourd'hui sur Internet. Quelle est dans ces conditions la valeur ajoutée apportée par le journal ?**

**RDN :** « Si vous cherchez des collaborateurs dans votre région, c'est en insérant une annonce dans un toutes-boîtes que vous avez le plus de chances d'en trouver un. Vous touchez ainsi en effet des personnes qui ne sont pas nécessairement à la recherche d'un nouvel emploi et qui n'épluchent donc pas les annonces sur Internet. Mais si en feuilletant De Streekkrant un lecteur remarque une offre d'emploi qui lui convient, il sera peut-être interpellé. »

**IC :** « Les annonces sur Internet n'ont pas autant d'impact pour la recherche d'emplois locaux. Le concept 'recherche de personnel dans la région' est tellement bien développé dans notre journal qu'il fonctionne toujours très bien. C'est d'ailleurs aussi valable pour les publicités. Elles ont une

grande valeur ajoutée par rapport aux folders publicitaires. En fait, De Streekkrant permet de toucher des gens qui 'ne cherchent pas consciemment' quelque chose. »

### UNE PUBLICITÉ NUMÉRIQUE CIBLÉE

**Mais De Streekkrant est aussi présent sur Internet.**

**RDN :** « Sur la base des arguments plus hauts, nous pensons qu'un concept comme De Streekkrant est beaucoup plus percutant sur papier. C'est la raison pour laquelle nous nous limitons à mettre en ligne des PDF des différentes éditions de De Streekkrant, comme une sorte de service. Nous avons certes d'autres initiatives online, comme Vlan.be et Proxistore.com. Ce dernier représente un défi important pour notre organisation locale. Depuis des années, nos collaborateurs locaux offrent des services et des conseils

**PROXISTORE EST LA MÊME CHOSE QUE DE STREEKKRANT, MAIS EN LIGNE.**

## PROXISTORE

**FAIT EN SORTE QUE LES COMMERÇANTS**

**LOCAUX PUISSENT FAIRE PARVENIR**

**LEUR MESSAGE AU BON GROUPE CIBLE**

**VIA INTERNET**



# LES LECTEURS DE DE STREEKKRANT SONT TOUT AUSSI INTÉRESSÉS, VOIRE PLUS, PAR DES PUBLICITÉS QUI PEUVENT LEUR PERMETTRE DE FAIRE DE BONNES AFFAIRES

aux commerçants locaux et les ont ainsi aidés à développer une stratégie et à élaborer des campagnes. Mais nos clients ont tout doucement commencé à vouloir recevoir des conseils aussi pour Internet. »

## ***Comment vous y prenez-vous ?***

**RDN** : « Avec Proxistore, une entreprise dans laquelle nous avons pris une participation. Pour l'expliquer de manière simple, Proxistore est un peu la même chose que De Streekkrant, mais en ligne. Proxistore fait en sorte que les commerçants locaux puissent faire parvenir leur message au bon groupe cible via Internet. Le site est spécialisé dans la publicité numérique locale. La plate-forme en ligne utilise la géolocalisation et se base sur l'endroit où se trouvent les internautes pour afficher des publicités locales sur des sites populaires ou très fréquentés. Il y a naturellement les sites Roularta, mais aussi les sites d'autres grands groupes des médias. Nous faisons en sorte que les publicités en ligne de nos clients soient visibles sur ces sites Web. »

## ***Le service online de Roularta aux annonceurs locaux ne se limite cependant pas à Proxistore.***

**RDN** : « C'est exact. Notre service s'étend au développement de sites Web pour des clients, nous leur permettons d'envoyer des newsletters électroniques, nous leur créons des pages Facebook, etc. Il y a des commerçants qui ont une boutique depuis des dizaines d'années et qui se rendent compte qu'aujourd'hui ils ont aussi besoin d'un site Web et d'une page Facebook. Seulement, ils ne savent souvent pas comment s'y prendre. Les 200 spécialistes de notre équipe de vente sont un peu les personnes de confiance locales et les conseillers en communication de ces commerçants, et ils



peuvent dès lors les aider à franchir ce pas d'une présence sur le Net. Cela commence par le conseil, mais au niveau de l'exécution technique aussi, nous avons tout ce qu'il faut en maison pour les aider. »

## ***D'accord, mais les spécialistes du Web qui s'adressent aux PME locales, cela ne manque pas...***

**IC** : « C'est exact, mais nous, nous travaillons depuis des années avec ces commerçants, et nous connaissons dès lors très bien leurs besoins et leurs souhaits. Nous sommes donc fort logiquement les mieux placés pour les aider à franchir le pas d'une présence sur le Net. »

## **MERCI AUX BOULANGERIES**

### ***Quel est le rapport entre De Streekkrant et De Zondag ?***

**IC** : « Ces deux journaux sont très complémentaires. Les annonceurs nationaux considèrent De Zondag comme un véritable journal, avec des nouvelles nationales et internationales et une large attention pour les actualités sportives. De plus, c'est le seul journal à paraître le dimanche. »

**RDN** : « De Zondag attire beaucoup de publicités nationales. Le journal compte seize éditions régionales, tandis que De Streekkrant couvre cinquante régions différentes. Les lecteurs considèrent donc De Streekkrant comme un journal régional, plus que De Zondag. Le nom le dit d'ailleurs : 'streek-krant', en néerlandais cela signifie 'journal régional'. »

### ***Le succès de De Zondag peut-il aussi s'expliquer par le fait qu'il est distribué via les boulangeries ?***

**RDN** : « Certainement, mais l'avantage fonctionne dans les deux sens. La plupart des boulangers ont conscience de l'importance de la présence dans leur établissement d'un journal que les clients peuvent emporter gratuitement. Un boulanger qui se retrouverait régulièrement sans le journal à proposer pourrait très bien voir certains clients aller chez un boulanger concurrent qui, lui, aurait bel et bien le journal. Et je n'exagère pas en disant cela. »

### ***Het Nieuwsblad a lui aussi essayé de diffuser un journal dominical via les boulangeries, mais cela n'a pas accroché. Pourquoi cela marche-t-il avec De Zondag ?***

**IC** : « L'édition dominicale de *Het Nieuwsblad* était payante, cela fait une grande différence. Les clients reçoivent De Zondag gratuitement chez leur boulanger, il est donc un peu difficile de les amener à payer pour un autre journal. »



## DU DIMANCHE AU MERCREDI

*Avant, Steps était inclus dans De Zondag, mais il est désormais distribué séparément. Pourquoi ?*

**IC :** « Steps est désormais proposé le mercredi dans les boulangeries et dans quelques autres points de distribution, comme Delhaize, donc séparément de De Zondag. Steps est un magazine et a donc une durée de vie plus longue que De Zondag, d'où cette décision logique. Nous avons décidé d'appliquer une stratégie 'pull' pour Steps : nous voulons travailler de manière plus ciblée, car seuls ceux qui s'intéressent au magazine vont effectivement le prendre et l'emporter avec eux. Avec Steps, nous visons un lectorat branché, essentiellement féminin, et avec cette nouvelle forme de distribution nous pensons pouvoir encore mieux toucher ce public avec 850.000 exemplaires. »

*Comment Steps se comporte-t-il avec les nouveaux médias ?*

**RDN :** « Steps se concentre sur le lifestyle et il va de soi que sa rédaction expérimente aussi les nouveaux médias. Steps a une page Facebook et un compte Twitter, et envoie une newsletter électronique à 60.000 personnes. De Zondag a d'ailleurs aussi une page Facebook, qui sert essentiellement à l'annonce d'actions et à l'organisation de concours. »

## INFORMATION EXCLUSIVE

*Contrairement à De Streekkrant et à De Zondag, Krant van West-Vlaanderen est payant. Ces deux modèles ne sont-ils pas contradictoires ?*

**RDN :** « Pas le moins du monde. En France, l'hebdomadaire local est un phénomène courant. On a dans la plupart des régions un journal local qui paraît une fois par semaine et où se retrouvent toutes les nouvelles régionales de la semaine écoulée. Avant, chez nous aussi, il y avait beaucoup plus de journaux hebdomadaires régionaux. Roularta a repris au cours des décennies écoulées la plupart de ces journaux locaux qui paraissaient en Flandre occidentale, de sorte qu'ils ont pu continuer à exister et que nous occupons désormais une position unique sur ce marché. Grâce aux avantages d'échelle, nous pouvons proposer un produit rentable. En Flandre orientale, plusieurs initiatives indépendantes ont capoté au cours des dernières décennies. En France aussi, la plupart des journaux locaux appartiennent aujourd'hui à de grands groupes de médias. »

*Qu'est-ce qui explique le succès de Krant van West-Vlaanderen ?*

**IC :** « La curiosité. Les gens veulent savoir ce qui se passe dans leur village. Et ça, ils peuvent l'apprendre dans les onze éditions de Krant van West-Vlaanderen. Près de 500 journalistes décortiquent les nouvelles régionales pour mettre dans le journal tout ce qui se passe au niveau

local. Il n'est pas rare qu'ils annoncent des informations exclusives, dont on ne parle nulle part ailleurs. Le visuel occupe aussi une place très importante, c'est la marque de fabrique de Krant van West-Vlaanderen. Chaque édition contient des centaines de photos en couleur. »

**RDN :** « Plus important encore : chaque habitant de Flandre occidentale passe plusieurs fois dans sa vie dans Krant van West-Vlaanderen. Le journal annonce en effet les naissances, premières communions, rentrées des classes, communions solennelles, fins d'études, mariages, décès. Les gens aiment bien lire des informations sur des personnes qu'ils connaissent. »

*Qu'est-ce que l'avenir réserve à Krant van West-Vlaanderen ?*

**RDN :** « Nous faisons des efforts constants pour rendre le journal encore plus attrayant. Fin 2013, nous avons rafraîchi sa mise en pages. Le résultat est un journal avec un look moderne et un vrai feeling de magazine. Nous développons aussi une forte activité en ligne. Notre information en ligne se fait désormais non-stop, 24 heures sur 24. Cette information est indépendante des articles publiés dans le journal. Le site n'est donc pas un prolongement numérique du journal, et il est entièrement payant. Même les lecteurs qui paient un abonnement au journal papier doivent s'acquitter d'un petit supplément pour avoir accès à la version complète des articles en ligne. Nous voulons également stimuler le trafic avec notre newsletter électronique, envoyée chaque jour à 125.000 lecteurs. Cette newsletter donne exclusivement de brefs résumés de l'info. Ceux qui souhaitent plus peuvent souscrire un abonnement online, les articles complets n'étant accessibles sur le site qu'après ce paiement. Les abonnés numériques ont également accès au journal numérique qui comprend toutes les onze éditions, ce qui veut dire au total plus de mille pages par semaine. En peu de temps, nous en sommes déjà à quelques milliers d'abonnés payants. »

*Qu'est-ce que Krant van West-Vlaanderen pourrait faire encore mieux ?*

**RDN :** « De par sa parution hebdomadaire, Krant van West-Vlaanderen présente le grand avantage de rester très actuel pendant tout le week-end. Les lecteurs le passent à d'autres personnes : la famille, les voisins... Mais c'est aussi un grand désavantage, dans la mesure où tout le monde lit le journal, mais tout le monde ne paie pas pour le lire. D'autre part, notre audience est donc très étendue du fait que les gens se le passent les uns aux autres, et c'est très bon pour nos chiffres CIM. Krant van West-Vlaanderen est le troisième journal du pays en termes d'audience, après les journaux nationaux *Het Laatste Nieuws* et *Het Nieuwsblad*. »

# LA STRATÉGIE DU CONTACT LOCAL

Depuis plus de soixante ans, De Streekkrant occupe une place bien établie dans le paysage des médias en Flandre. Un caractère local affirmé, un seuil d'accès expressément bas et une identité clairement reconnaissable font le succès de cet hebdomadaire toutes-boîtes. Nicolas Noseda, chef de rédaction, et Kathleen Staelens, Marketing Manager chez Amplifon et annonceur fidèle dans De Streekkrant, échangent leurs points de vue.



NICOLAS NOSEDA, CHEF DE RÉDACTION DE DE STREEKKRANT

*Comment expliquez-vous le succès persistant de De Streekkrant ?*

**NICOLAS NOSEDA** : « Du haut de ses soixante ans, De Streekkrant est plus dynamique que jamais. Par les informations locales que nous publions chaque semaine, nous nous sentons depuis toujours fortement ancrés dans la vie de la région. De Streekkrant est l'hebdomadaire toutes-boîtes le plus diffusé en Flandre et les lecteurs savent ce qu'ils peuvent en attendre. Nous publions des actualités locales et des infos utiles sur les commerçants des environs : cette combinaison d'un journal local qui joue en même temps un peu le rôle de guide de shopping semble manifestement plaire à nos lecteurs. »

**KATHLEEN STAELENS** : « Cette approche locale est un élément essentiel pour nous. En tant que spécialistes des soins de l'audition, nous voulons être proches de nos clients. Grâce aux 48 éditions locales différentes de De Streekkrant, nous pouvons faire des publicités très ciblées et proposer à notre groupe cible des informations spécifiques sur nos centres auditifs locaux. En tant qu'annonceur, nous sommes bien sûr aussi intéressés par l'important tirage de De Streekkrant, soit 2,7 millions d'exemplaires distribués gratuitement chaque semaine. Cela veut donc dire que nous touchons non moins de 3 millions de personnes, avec un seuil d'accès très bas. »

**LE WEEK-END PROCHAIN DANS VOTRE RÉGION**

*De Streekkrant est distribué le mercredi dans les boîtes aux lettres. Est-ce un choix volontaire ?*

**NN** : « Absolument. Le mercredi est le moment idéal pour informer nos lecteurs des activités qui auront lieu le week-end suivant dans leur région. Beaucoup de nos annonceurs font paraître leurs publicités à la fois dans De Streekkrant et dans notre édition dominicale De Zondag. Ils peuvent donc faire passer un premier message dans De Streekkrant et ensuite le rappeler dans De Zondag, renforçant ainsi mutuellement ces messages. »

**KS** : « Cet effet de répétition s'inscrit parfaitement dans la stratégie de contact que nous voulons pour nos clients. Nous considérons qu'il est important d'être présents avec une certaine continuité dans un média comme De Streekkrant. Nous savons que les gens ne montrent de l'intérêt pour des appareils auditifs qu'au moment où ils sont réellement confrontés à un problème d'audition. Mais si avant cela vous avez pu vous faire un peu connaître par vos publicités, une certaine familiarité s'est déjà installée, et ils se décideront plus vite à franchir la porte d'un de vos centres auditifs. »

**LE MERCREDI  
CONSTITUE  
LE MOMENT IDÉAL**

**POUR INFORMER NOS LECTEURS  
DES ACTIVITÉS QUI AURONT LIEU  
LE WEEK-END SUIVANT DANS LEUR RÉGION**

*Comment réussissez-vous, en tant que chef de rédaction, à proposer chaque semaine de nouveaux sujets susceptibles de passionner vos lecteurs ?*

**NN** : « Je peux compter pour cela sur un réseau de collègues compétents et motivés qui sont très proches de tout ce qui se passe dans la région, et savent parfaitement traduire cette proximité dans leurs articles. »

*Qu'est-ce qui caractérise la formule par ville (Stad-formule) que vous avez lancée en juillet 2013 ?*

**NN** : « Ces éditions ciblées sur une ville offrent plus de contenu rédactionnel que les autres éditions, et sont distribuées dans les grands centres urbains en Flandre. Elles contiennent des infos sur la communauté urbaine en question, des actualités, des interviews, des articles de fond, des infos de shopping et des infos sur des événements tels que spectacles ou concerts. »

**RÉTABLIR LE CONTACT**

*Que visez-vous principalement, en tant qu'annonceur ?*

**KS** : « Nous voulons non seulement être présents auprès d'un public aussi large que possible, mais aussi identifier clairement la communication à l'égard de notre groupe cible. Depuis quelques années, nous comparons la perte auditive au sentiment d'être isolé comme dans une bulle. Quand la bulle éclate, la personne renoue le contact avec le monde extérieur. C'est précisément comme cela que nous voyons notre rôle : rétablir le contact entre les personnes, à l'aide de nos solutions auditives. On peut dire en résumé que 'proximité' et 'caractère identifiable' sont les deux facteurs récurrents dans notre communication avec nos clients. »





CHACQUE SEMAINE, NOUS AVONS  
RENDEZ-VOUS AVEC NOTRE LECTEUR.  
CETTE PART DE FAMILIARITÉ FAIT DE DE STREEKKRANT  
**UNE VALEUR SOLIDEMENT  
ÉTABLIE ET INCONTOURNABLE  
DANS LE PAYSAGE  
MÉDIATIQUE FLAMAND**

**Et la proximité est précisément le cheval de bataille de De Streekkrant.**

**KS** : « Exactement. La possibilité de faire paraître des publiereportages est également un avantage à nos yeux. Cela nous permet d’attirer l’attention de façon très directe sur nos points de vente locaux, et cela nous aide à convaincre les gens de passer nous voir sans complexe lors de nos journées portes ouvertes. Il ne faut en effet jamais oublier qu’il y a un vrai seuil à franchir, car personne n’admet de gaité de cœur avoir un problème auditif. C’est pour cette raison que l’accessibilité de De Streekkrant est un grand atout pour nous. »

**NN** : « La formule publiérédaactionnelle est très appréciée par nos annonceurs. Elle leur offre en effet la possibilité de présenter leurs produits ou services de façon un peu plus informative, et cela porte ses fruits, aussi bien pour les annonceurs que pour les lecteurs. »

## LA FORCE DE L’HABITUDE

**Comment expliquez-vous que le succès de De Streekkrant ne faiblit pas, et ce, en dépit de la progression des médias numériques ?**

**NN** : « Au cours des soixante années d’existence de De Streekkrant, nous avons réussi à nous forger une belle crédibilité, tant auprès de nos lecteurs qu’auprès de nos annonceurs. Ils savent ce qu’ils peuvent attendre de nous. Chaque semaine, nous avons rendez-vous avec nos lecteurs et ils ont la certitude de trouver notre journal dans leur boîte aux lettres. Cette part de familiarité fait de De Streekkrant une valeur solidement établie et incontournable. »

**KS** : « Nous nous adressons surtout aux seniors, qui constituent un groupe cible encore très attaché au format papier. Ils attendent vraiment avec impatience le moment où De Streekkrant arrive dans leur boîte aux lettres. C’est une façon pour eux de rester en contact avec ce qui se passe dans leur région, ce qu’ils apprécient beaucoup. La plus jeune génération a elle aussi une relation forte avec le journal. Cela s’explique en grande partie par la force de l’habitude que De Streekkrant est parvenu à mettre en place tout au long de ces années. »

**Pourquoi cet aspect local est-il encore toujours aussi important ? Car après tout, ne vivons-nous pas dans un contexte de plus en plus mondialisé ?**

**NN** : « Il y a soixante ans, nos lecteurs trouvaient important de savoir ce qui se passait près de chez eux, et c’est toujours le cas aujourd’hui. La vie quotidienne de leur communauté les intéresse au moins autant que l’actualité mondiale, et ce n’est pas surprenant. La vie locale d’une communauté crée

un sentiment de cohésion. Cela nous permet aussi de nous pencher davantage sur les infos qui font du bien au moral, et pas sur les malheurs du reste du monde »

**KS** : « De plus, De Streekkrant réussit toujours à raconter quelque chose de positif malgré une actualité souvent négative dans le reste du monde. Il ne faut certainement pas sous-estimer cet aspect ‘feel good’. Il incite en effet les gens à lire le journal. Et ces gens sont toujours contents de reconnaître les noms ou les visages de personnes de leur région. »

**Comment avez-vous vu De Streekkrant évoluer au fil des ans ?**

**NN** : « Nous sommes surtout restés très fidèles à nos valeurs fondamentales. Si nous sommes passés il y a quelques années au format tabloïd, c’est surtout pour son côté pratique. Ce format plus petit et plus compact est d’ailleurs une tendance générale pour les médias imprimés. Ces derniers temps, nous consacrons encore plus d’attention aux événements locaux, et nous allons poursuivre dans cette voie. Cela nous offre la possibilité de réaliser de beaux numéros thématiques, par exemple un spécial Noël ou un numéro consacré au Film Fest Gent. Ces éditions spéciales nous permettent d’encore mieux fidéliser nos lecteurs. »

**Avez-vous, en tant qu’annonceur, vu les lecteurs évoluer ?**

**KS** : « Nous constatons que les lecteurs recherchent plus qu’avant des contenus de valeur. Nous répondons à ce besoin en proposant des récits auxquels ils peuvent s’identifier, et en présentant notre site Web comme une plate-forme d’information centrale sur laquelle ils peuvent retrouver des informations objectives et pertinentes. Aujourd’hui, les lecteurs veulent clairement plus que seulement de la publicité. »

## CONTENU LOCAL DE VALEUR

**Que veut le lecteur pour l’avenir ?**

**KS** : « Dans son livre ‘Latte Macchiato’, Herman Konings, qui est un observateur des tendances, résume bien ce que veulent l’ancienne et la nouvelle génération. Pour les baby-boomers, nés dans la période de la Seconde Guerre mondiale, les mots clés sont *local*, *authentique*, *traçable*, *qualité* et *éthique*. Pour la jeune génération, ces mots clés sont plutôt *multicouche*, *anticiper*, *consumalterner*, *cultainment*, *hilarant*, *i-motionnel*, *adhésif*, *talentueux* et *ouvert*. Tous ces mots clés nous aident à comprendre nos groupes cibles et à communiquer correctement avec eux. »

**Quelle voie voulez-vous emprunter pour la suite avec De Streekkrant ?**

**NN** : « Notre stratégie locale fonctionne. La preuve : notre

journal existe depuis plus de soixante ans, et est d’ailleurs plus dynamique que jamais. Et ce à une époque où de nombreux autres journaux et magazines se voient contraints de jeter l’éponge ou ont très difficile à survivre. De Streekkrant est devenu une valeur sûre, durable et incontournable dans le paysage médiatique flamand, et cela ne va pas changer. Je pense qu’il reste de très nombreuses opportunités locales que nous n’exploitons pas encore pleinement. Notre objectif est de créer ensemble un contenu local fort. »

**KS** : « Nous ne pouvons qu’applaudir une telle stratégie. Pour nous aussi, les deux mots clés sont ‘local’ et ‘contenu’. Parce que nous sommes convaincus que ces deux concepts correspondent parfaitement à ce que veut notre groupe cible. »

## L’EFFET DE RÉPÉTITION DE DE STREEKKRANT S’INSCRIT PARFAITEMENT DANS LA STRATÉGIE DE CONTACT QUE NOUS VOULONS POUR NOS CLIENTS

*Kathleen Staelens*



KATHLEEN STAELENS, MARKETING MANAGER AMPLIFON



# UNE RÉFÉRENCE EN FLANDRE OCCIDENTALE

Du haut de ses soixante ans, le doyen des titres Roularta a toujours la forme et peut se targuer d'être une exception sur le marché des journaux. Krant van West-Vlaanderen (KW) paraît une fois par semaine et est le seul journal à jouer pleinement la carte de l'actualité régionale. Petite conversation entre son rédacteur en chef Jan Gheysen, et Sofie De Schepper de DSM Keukens.

Le journal a vu le jour il y a soixante ans, et portait à l'époque le nom De Weekbode. Les années qui ont suivi ont vu Roularta reprendre d'autres titres régionaux, comme De Zeewacht, Het Wekelijks Nieuws, Kortrijks Handelsblad ou Brugsch Handelsblad. Avec ses onze éditions pour onze communautés urbaines, Krant van West-Vlaanderen représente aujourd'hui plus de 1.000 pages et près de 400.000 lecteurs par semaine. Il coûte 2,95 euros et se compose de deux parties. Il y a d'une part le journal principal KW avec les mêmes infos nationales vues sous l'angle local et toute l'actualité de la province et, d'autre part, des reportages distinctifs sur les communes des régions respectivement couvertes, distinguant ainsi les onze éditions entre elles. Le journal publie également au cours de l'année des numéros thématiques sur des sujets tels que la décoration intérieure, les promenades, les vacances et, en 2014, la Première Guerre mondiale.

Lentement mais sûrement, Krant van West-Vlaanderen développe aussi sa présence sur le Web, avec un site qui délivre l'info 24 heures sur 24, deux newsletters par jour, une page Facebook et un compte Twitter.

DSM Keukens pour sa part est une entreprise familiale de Flandre orientale. Possédant trois sites en Flandre occidentale, DSM Keukens a décidé il y a quatre ans de publier des annonces dans Krant van West-Vlaanderen. Le courant passe donc bien entre Sofie De Schepper de DSM Keukens et Jan Gheysen, rédacteur en chef de Krant van West-Vlaanderen.

## UNE APPROCHE HYPERLOCALE

**Krant van West-Vlaanderen occupe une place unique dans le paysage média belge. Comment expliquez-vous un tel succès ?**

**JAN GHEYSEN :** « Les gens ont une curiosité toute naturelle pour tout ce qui se passe dans leurs environs. Nous publions ces informations dans notre journal, et nous poussons la chose très loin. Nous publions aussi dans notre journal les infos nationales pertinentes pour la Flandre occidentale, mais en les abordant sous une perspective locale. Quand Geert Bourgeois est devenu le nouveau ministre-président de la Flandre, les autres médias savaient à peine qui il était vraiment. Comme nous l'avions déjà interviewé à plusieurs reprises au fil des ans, pas seulement en tant que politicien mais aussi en tant qu'homme, nous en savions donc un peu plus sur sa vie privée. Nous publions aussi dans chacune de nos onze éditions les principales nouvelles de la province. Et enfin, nous nous intéressons également à tout ce qui se passe dans chaque commune. Grâce à cette approche hyperlocale, chaque lecteur peut suivre de près tout ce qui se passe dans sa commune. Chaque habitant de Flandre occidentale figure plusieurs fois dans notre journal au cours de sa vie, car nous

publions d'office chaque naissance, mariage et décès de la province, sauf demande expresse contraire. Nous sommes également très actifs sur le plan de la vie associative. Tout cela donne à notre journal un caractère très personnel. »

**Krant van West-Vlaanderen possède une riche histoire, certaines éditions existant même depuis plus de cent ans. Mais le journal interpelle-t-il aussi encore les jeunes lecteurs ?**

**JG :** « Absolument, car nous sommes un journal vraiment familial. Ne croyez pas que seuls des gens âgés lisent Krant van West-Vlaanderen. D'après les chiffres CIM, nous sommes bien représentés dans tous les groupes d'âge et nos lecteurs sont à 51% des hommes et à 49% des femmes. Un Ouest-Flandrien sur trois lit notre journal. On se passe souvent notre journal entre voisins ou membres d'une même famille. Quand les enfants viennent rendre visite le week-end à leurs parents, ils en profitent pour lire Krant van West-Vlaanderen ou l'emportent carrément chez eux. C'est un atout supplémentaire de notre journal : il se lit pendant plusieurs jours, contrairement aux quotidiens traditionnels. »



JAN GHEYSEN, RÉDACTEUR EN CHEF DE KRANT VAN WEST-VLAANDEREN

LES GENS QUI  
POUSSENT LA PORTE  
DE NOS MAGASINS  
NOUS CONNAISSENT  
DÉJÀ, ET C'EST  
CERTAINEMENT  
DÛ EN PARTIE À  
NOTRE PRÉSENCE  
DANS KRANT VAN  
WEST-VLAANDEREN

*Sofie De Schepper*

**Connaissez-vous bien vos lecteurs ?**

**JG** : « La rédaction est très proche de ses lecteurs, qui n'hésitent d'ailleurs pas à nous téléphoner, à réagir et à nous donner des conseils sur nos articles. S'il nous arrive par exemple de publier quelque chose d'inexact, ce qui est fort heureusement très rare, je peux vous assurer que le téléphone se met à sonner dans l'heure. Nos 400 collaborateurs free-lance sont également très proches des lecteurs. Pas mal d'entre eux sont aussi actifs dans la vie associative et dans leur communauté. Ils connaissent donc les gens qui lisent le KW et savent ce qui les intéresse et les passionne. Inversement, nos lecteurs connaissent aussi souvent nos journalistes. Cela crée une relation de confiance. »

**Sofie, qu'est-ce qui amène une entreprise de Flandre orientale à faire de la publicité dans un journal de Flandre occidentale ?**

**SOFIE DE SCHEPPER** : « Notre siège se trouve effectivement en Flandre orientale, mais nous avons neuf sites dans tout le pays, dont trois en Flandre occidentale : à Beveren-Leie, Hooglede-Gits et Ostende. Il y a quatre ans encore, nous ne connaissions pas Krant van West-Vlaanderen, mais quand nous avons découvert le journal, nous avons immédiatement décidé de l'inclure dans notre mix publicitaire existant. Nous remarquons que les gens qui poussent la porte de nos magasins nous connaissent déjà, et c'est certainement dû en partie à notre présence dans Krant van West-Vlaanderen. »

**JG** : « Les gens lisent d'abord les actualités qui concernent leur propre commune. Nous pouvons garantir à nos clients que nous plaçons leur publicité près des actualités régionales qui sont les plus pertinentes pour eux. Dans le cas de DSM Keukens, les publicités se trouveront près de l'actualité régionale des trois communes dans lesquelles ils ont un magasin. C'est un service que les autres journaux ne peuvent pas offrir. »

**Quels sont vos autres atouts face à vos concurrents ?**

**JG** : « En fait, nous n'avons pas beaucoup de concurrents : il y a bien deux journaux nationaux qui proposent aussi un cahier régional, mais nos reportages locaux vont plus loin et sont plus fouillés. De plus, nous plaçons l'actualité régionale en début du journal, pour que le lecteur puisse trouver d'emblée les articles qui l'intéressent, c'est-à-dire les informations relatives à sa propre commune. Nous donnons aussi beaucoup plus la parole aux habitants que ne le font les autres médias. Cela crée des liens, les gens connaissent notre façon de travailler et nous font confiance. Nos reportages ne s'arrêtent pas à l'anecdotique. Nous accordons aussi une grande importance aux photos, c'est un

autre grand atout de notre journal. Nous publions en effet un très grand nombre de photos dans chacune de nos éditions. »

**LE « CRAC DE FLANDRE OCCIDENTALE »**

**Avec 390.000 lecteurs, le journal papier est très solide. Qu'en est-il du site Web ?**

**JG** : « Cela fait des années que nous investissons dans le développement de notre site, qui possède d'ailleurs sa propre rédaction. Nos lecteurs trouvent manifestement le chemin de notre site, car nous avons 100.000 visiteurs uniques par semaine. Deux fois par jour, nous envoyons une newsletter avec les infos les plus récentes. Nous sommes convaincus du grand potentiel de notre présence en ligne, et nous avons par ailleurs commencé début 2014 à rendre le site payant. Les manchettes sont affichées en clair, mais il faut être abonné pour pouvoir lire les articles dans leur intégralité. Cela coûte moins d'un euro par semaine, et seulement 50 cents pour les abonnés au journal papier. A l'avenir, nous avons l'intention de donner encore plus de consistance au site, avec des reportages spécifiques pour le Web et une plus grande présence de l'image, avec encore plus de photos et de petits films. »

**SDS** : « Je n'habite pas en Flandre occidentale, mais quand la newsletter arrive dans ma boîte mail, je ne résiste pas à l'envie de parcourir rapidement les articles. Je suis ainsi vite informée des principales actualités de la région où nous sommes présents. En tant qu'annonceur, je trouve la présence en ligne particulièrement intéressante car les taux de clics sont visibles et mesurables. C'est clairement une valeur ajoutée. »

**NOUS POUVONS**  
**GARANTIR À**  
**NOS CLIENTS**

**QUE NOUS PLAÇONS LEUR PUBLICITÉ**  
**PRÈS DES ACTUALITÉS RÉGIONALES**  
**QUI SONT LES PLUS PERTINENTES**  
**POUR EUX**

**Etes-vous actifs sur les médias sociaux ?**

**JG** : « Oui. Chaque édition a sa propre page Facebook et son propre compte Twitter. Nos journalistes y postent des messages qui interpellent les lecteurs et provoquent des réactions. Dans certains cas, les remarques des gens qui nous suivent sur les médias sociaux peuvent même donner matière à un article. Ces médias sont en outre aussi un moyen intéressant pour générer du trafic vers notre site. »







**Le nom Krant van West-Vlaanderen apparaît souvent associé à toutes sortes d'événements dans la province.**

**JG** : « Nous sponsorisons de nombreuses promenades et des épreuves sportives comme 'West-Vlaanderens Mooiste', un événement cycliste récréatif qui se déroule sur quatre jours. Nous organisons aussi notre propre événement : le 'Kraak van het Jaar' (Crac de l'année). Nous invitons en fait nos lecteurs à élire chaque année le 'Crac' de leur commune, une personne qui aurait accompli quelque chose de remarquable. Sur la base des votes exprimés, les 'Cracs' des 64 communes sont automatiquement nominés pour participer à l'élection du 'Crac de l'année'. Le trophée est remis lors d'une cérémonie festive qui se déroule au Palais provincial de Bruges. »

**MOINS DE POINTS DE VENTE, PLUS D'ABONNEMENTS**

**Quels sont les principaux défis pour l'avenir ?**

**JG** : « Nous voulons encore augmenter le nombre d'abonnés au journal papier, car il y a de moins en moins de vendeurs de journaux, une tendance qui devrait malheureusement se poursuivre. Une diminution des points de vente, cela signifie également un recul des ventes au numéro, et nous voulons contrer cela en mettant l'accent sur les abonnements. Nous continuons donc à miser largement sur le journal papier, mais nous ne perdons pas la plate-forme numérique de vue. Au contraire, nous allons très loin en rendant notre site payant : même les abonnés au journal papier devront s'acquitter d'une petite contribution pour avoir accès au site Web, parce que tout au long de la journée nous y postons des

articles qui ne figurent pas du tout dans la version papier. Nous sommes ainsi le seul site du pays à être payant même pour les abonnés au journal, et ça, c'est quand même un projet assez ambitieux. »

**Le fait que les médias papier soient sous pression représente-t-il une menace pour Krant van West-Vlaanderen ?**

**JG** : « Non, je ne pense pas. Les gens voudront toujours pouvoir disposer de supports imprimés, certainement pour les récits de fond et les articles plus fouillés. La lecture en ligne est plus superficielle, mais le numérique est évidemment un média fantastique en raison de la grande rapidité à laquelle il permet de diffuser l'information. Je pense que les deux types de médias vont simplement coexister. En revanche, le fait de travailler avec des collaborateurs free-lance pourrait poser problème, et c'est un point qui a donc toute notre attention. Nous vivons en effet à une époque où tout le monde court après le temps. Continuer à attirer des collaborateurs motivés et de qualité constitue donc certainement un grand défi. »

**SDS** : « En tant qu'annonceur, je trouve dommage de ne pas vraiment savoir qui lit votre publicité sur papier et ce qu'il en fait par la suite, alors qu'avec la publicité en ligne, on peut suivre cela au clic près. D'autre part, le papier présente l'avantage de permettre des campagnes d'image sur des pages entières. »

**Sofie, qu'allez-vous retenir de cet entretien ?**

**SDS** : « Qu'en tant qu'entreprise, nous pouvons encore mieux accorder nos publicités avec l'actualité des communes dans lesquelles nous sommes présents. Krant van West-Vlaanderen annonce régulièrement les grands événements locaux. Pour l'avenir, ce serait donc bien que notre entreprise puisse être présente avec une publicité quand Krant van West-Vlaanderen annonce un événement important dans la commune de Gits, par exemple. »

**LES GENS VOUDRONT TOUJOURS  
DISPOSER DE SUPPORTS IMPRIMÉS,  
CERTAINEMENT POUR LES RÉCITS DE FOND ET LES ARTICLES PLUS FOUILLÉS, MAIS  
LE NUMÉRIQUE PERMET ÉVIDEMMENT  
DE DIFFUSER TRÈS VITE L'INFORMATION**

L'APPROCHE RÉGIONALE  
EST UNE DES RAISONS QUI  
NOUS ONT AMENÉS  
À CHOISIR DE ZONDAG.  
GRÂCE À SES DIFFÉRENTES  
ÉDITIONS RÉGIONALES,  
NOUS POUVONS CRÉER  
UNE IMAGE D'UNITÉ  
POUR UN GROUPE VARIÉ  
DE CONCESSIONNAIRES  
BMW

*Walter Van de Loo*



WALTER VAN DE LOO, DEALER MARKETING MANAGER BMW

**DE ZONDAG / BMW**

# BON SENS RÉGIONAL, IMPACT LOCAL

Les grands annonceurs nationaux gagnent à être présents dans un journal régional gratuit. BMW et De Zondag en fournissent un bel exemple un dimanche sur deux. « Nous touchons un bon public au bon moment, via un support gratuit et de qualité qui nous offre la possibilité d'un découpage régional », souligne Walter Van de Loo, Dealer Marketing Manager, dans un entretien avec l'éditeur Jean-Pierre Van Gimst.





**BMW est un important annonceur national, qui possède un vaste réseau régional de concessionnaires. Comment cela se traduit-il dans De Zondag ?**

**WALTER VAN DE LOO** : « Nous faisons de la publicité toutes les deux semaines dans De Zondag pour Premium Selection, le label des véhicules d'occasion officiellement agréés par BMW et vendus par notre réseau de concessionnaires. De Zondag nous offre le grand avantage de pouvoir développer une approche régionale, et c'est d'ailleurs une des raisons qui nous ont amenés à choisir ce support. C'est effectivement très positif car cela nous permet de mettre en avant dans chaque région les concessionnaires Premium Selection adéquats. Parmi nos 68 concessionnaires BMW, 47 proposent le programme Premium Selection, et nous couvrons ainsi presque toutes les régions. »

**Les concessionnaires ont-ils leur mot à dire dans la façon dont BMW fait sa publicité ?**

**WVDL** : « Oui, BMW fait des recommandations mais les décisions se prennent à la majorité. En novembre, nous présentons à nos concessionnaires un programme avec les possibilités de présence dans les différents médias. Pour les voitures neuves par exemple, le choix s'est porté sur la presse quotidienne, mais pour Premium Selection, nos concessionnaires croient fermement dans De Zondag. Les différentes éditions régionales de De Zondag nous permettent de créer une image d'unité pour plusieurs concessionnaires BMW différents. »

**JEAN-PIERRE VAN GIMST** : « N'est-ce pas difficile d'obtenir une unanimité entre tous ces concessionnaires différents ? »

**WVDL** : « C'est effectivement un vrai défi, mais nous essayons de canaliser au mieux ce processus par nos recommandations. BMW a une bonne relation de partenariat avec ses concessionnaires, et ces derniers accordent beaucoup de valeur aux conseils médias que nous leur donnons. »

### N'EXCLURE AUCUN GROUPE CIBLE

**Que représente pour De Zondag un annonceur comme BMW ?**

**JPVG** : « Avant tout un signal fort. Si une marque comme BMW fait confiance à De Zondag, cela nous donne plus de force pour développer notre produit. Etre associé en tant que média avec une marque comme BMW vaut son pesant d'or. De plus, BMW fixe d'emblée un programme pour toute l'année, ce qui crée une situation très confortable pour toutes les parties concernées. »

**Le groupe cible de BMW est plutôt haut de gamme.**

**Est-ce le genre de public touché par De Zondag, et est-ce également perçu comme tel par les annonceurs ?**

**JPVG** : « Le grand avantage de notre très large audience, c'est que nous ne devons exclure aucun groupe cible. De Zondag peut se permettre plus et n'est pas obligé de choisir entre un contenu grand public et des sujets plus typés 'presse haut de gamme'. Notre journal bénéficie d'une grande audience et d'une fréquence de lecture élevée par numéro. Nous réalisons donc un journal qui est accessible à tous. De plus, une part importante de notre lectorat provient des trois classes socioprofessionnelles les plus élevées. Ce sont généralement des gens qui ont l'habitude d'aller chercher leurs petits pains frais à la boulangerie le dimanche matin. Nous remarquons parfois que la large audience de De Zondag incite les annonceurs à se focaliser sur le plus grand dénominateur commun, alors que ce journal permet tout aussi bien de segmenter sur une qualité plus haut de gamme. Contrairement à d'autres médias, l'un n'exclut pas l'autre dans De Zondag. »

**WVDL** : « C'est un constat très intéressant. On s'attendrait en effet de prime abord à ce que toutes les couches de la population soient représentées de manière égale dans le lectorat de De Zondag. Le public cible de BMW se situe également dans les classes sociales 1 et 2, ce qui renforce considérablement l'adéquation avec De Zondag. »

**JPVG** : « Les données provenant de l'étude Audience Presse du CIM sur la démographie sont souvent interprétées en termes de quantité. Une fois que vous portez l'étiquette de 'média de masse', l'aspect qualité est complètement occulté, à tort. Nous organisons régulièrement des actions pour nos lecteurs, par exemple des actions avec des parcs d'attractions ou des actions impliquant des partenaires de renom, qui interpellent un public haut de gamme. Le taux de réponse à ces actions est relativement bas en termes de quantité, mais cela se compte malgré tout en plusieurs centaines de personnes. Cela prouve que De Zondag passe également dans les mains d'un 'public haut de gamme'. »

### L'ACTUALITÉ DU DIMANCHE

**Quelle est la valeur de l'actualité pour De Zondag ? Est-elle aussi cruciale pour un journal distribué gratuitement le dimanche que pour un journal payant ?**

**JPVG** : « De Zondag a connu une croissance exponentielle depuis le lancement des actualités générales et sportives dans le journal. Le fait que De Zondag soit gratuit, qu'il paraisse le dimanche et qu'il soit distribué via les boulangeries, sont trois éléments déterminants de l'ADN du journal. Mais il y a

**NOUS NE VOULONS PAS QUE LES GENS**

**PRENNENT LE JOURNAL SIMPLEMENT**

**PARCE QU'IL EST GRATUIT.**

**DE ZONDAG EST  
PEUT-ÊTRE GRATUIT,  
MAIS CELA  
NE VEUT PAS DIRE  
SANS CONSISTANCE**



JEAN-PIERRE VAN GIMST, ÉDITEUR DE DE ZONDAG

encore un quatrième caractère distinctif. Nous ne voulons pas que les gens le prennent simplement parce qu'il est gratuit. De Zondag est peut-être gratuit, mais cela ne veut pas dire qu'il est sans consistance. Nous voulons créer une valeur ajoutée et consacrons les premières et dernières pages du journal 100% à l'actualité. Viennent ensuite les opportunités sur le plan régional. L'importante partie centrale, avec sa revue hebdomadaire, offre elle aussi une part de valeur ajoutée. Nous y proposons chaque semaine des interviews, des reportages, des actions destinées aux lecteurs, du divertissement, du multimédia, du lifestyle et des articles consacrés aux vacances. »

**Mais ce n'est donc pas pour cette partie que les gens prennent De Zondag ?**

**JPVG** : « De Zondag est un bloc cohérent au sein duquel chaque élément contribue à l'ensemble. Mais l'appréciation des lecteurs est effectivement liée pour une bonne part à l'actualité du moment, au sport et aux suggestions de sorties dominicales dans la région. Et n'oublions pas l'offre considérable en petites annonces immobilières, d'emploi et notariales, qui sont lues aussi bien par les personnes qui cherchent vraiment quelque chose que par des personnes qui ne cherchent rien de précis. »

**Est-ce que par 'actualité' vous entendez également 'faire l'actualité' ?**

**JPVG** : « Absolument ! Contrairement à d'autres, nous ne nous contentons pas de copier-coller les infos fournies par Belga. Notre rédaction travaille toute la semaine et peut dès lors livrer le dimanche des scoops que nous sommes allés dénicher nous-mêmes. Cela nous a valu une solide réputation de sérieux dans le petit monde flamand des people (BV), des entreprises, de la société civile et de la politique. »

**WVDL** : « J'ai déjà plusieurs fois remarqué le lundi des références à un article paru dans De Zondag. Certains sujets sont même encore parfois développés plus en détail le mardi. C'est une belle performance. Mais selon moi, le succès de De Zondag réside surtout dans son concept total : grande variété, bonne structure, *no nonsense* et *to the point*. »

### COMBINAISONS AVEC LE PAPIER

**Internet est-il une forme de diversification pour De Zondag ?**

**JPVG** : « Nous proposons sur Dezondag.be toutes les éditions du journal en format numérique, comme service à toutes les personnes qui n'ont pas eu l'occasion d'aller à la boulangerie. A peine avions-nous créé notre page Facebook que nous dépassions déjà les 21.000 fans, et c'est loin d'être

terminé. Nous avons aussi notre blog sur Dezondag.be. Mais je ne vois pas pourquoi, en tant que média gratuit, nous devrions prendre une part active dans la concurrence entre les sites d’informations... Nos Account Managers peuvent parfaitement combiner une campagne papier dans De Zondag avec une campagne mid-week dans De Streekkrant, en toutes-boîtes. Et ils peuvent aussi fournir une campagne efficace sur Internet. Avec Digilocal, Roularta fournit un service complet : un site Web parfait soutenu via Google AdWords et Proxistore, via Facebook et des e-mailings. Une campagne dans De Zondag peut aussi parfaitement être assortie d’une campagne en ligne sur Knack.be, Trends.be, ou n’importe quelle autre plate-forme de Roularta, en fonction du message et du groupe cible choisis. »

**Avez-vous encore d'autres pistes pour dynamiser le journal ?**

**JPVG :** « De Zondag a la volonté et le potentiel d’être un média porteur pour des partenariats événementiels. Avec la collaboration d’entrepreneurs et de promoteurs immobiliers, nous avons par exemple développé le Nieuwbouwzondag, un ‘dimanche de la construction’ pendant lequel ils ouvrent leurs portes et invitent la Flandre entière à venir découvrir leurs projets. Il y a aussi le Sunday Shopday pour lequel nous collaborons avec l’association Comeos. Dans ce contexte, De Zondag fait non seulement office de canal d’annonce, mais prend vraiment un rôle de partenaire à part entière. Et ce principe peut encore être condensé en organisant l’événement avec un seul partenaire. Roularta dispose d’une cellule événement performante capable de soutenir l’événement, et nous pouvons de notre côté en rendre compte dans le journal avec une grande crédibilité rédactionnelle. »

**UNE CAMPAGNE  
PAPIER DANS DE ZONDAG  
PEUT PARFAITEMENT ÊTRE  
COMBINÉE AVEC UNE CAMPAGNE EN LIGNE  
EFFICACE VIA GOOGLE ADWORDS ET PROXISTORE, OU AVEC  
UN SERVICE TOTAL DANS LE CADRE DU CONCEPT DIGILOCAL**



**OCCUPER SON TEMPS LIBRE**

**Compte tenu du jour où il paraît, De Zondag se prête bien à l'annonce de journées portes ouvertes par exemple. Est-ce une opportunité que BMW envisage ou a déjà saisie ?**

**WVDL :** « Pas vraiment jusqu’à présent, mais nous l’envisageons. BMW organise des journées portes ouvertes généralement pendant la période du Salon de l’Auto. Le public se déplace alors spontanément car il sait que les concessions sont ouvertes. Il y a aussi des portes ouvertes lors du lancement d’un nouveau modèle, mais là le public a moins le réflexe de venir spontanément. Enfin, le réseau de concessionnaires ouvre au moins un dimanche par an, et De Zondag est alors un média très réactif pour ce genre d’occasion. »

**C’est miser sur cet instant à la table du petit-déjeuner, où la personne qui est en train de lire De Zondag suggère d’aller faire un tour chez BMW ?**

**WVDL :** « Les gens se demandent comment ils vont occuper leur journée, et peuvent décider de façon impulsive de se rendre à des journées portes ouvertes. A cet égard, une collaboration avec De Zondag pourrait certainement mieux convaincre le visiteur impulsif. »

**JPVG :** « C’est tout à fait exact, mais il faut rester réaliste et travailler en fonction des objectifs. Par exemple, un fabricant de meubles de jardin qui décide de proposer le dimanche un de ses ensembles à moitié prix, possède dans son jeu un atout exceptionnel pour faire venir les gens le dimanche dans son magasin. Mais tous les annonceurs ne peuvent pas se permettre de vendre leur produit à moitié prix, je pense notamment aux concessionnaires automobiles. Dans ce cas, vous ne devez pas organiser une campagne visant à vendre un maximum de voitures. Les gens viennent à ces journées portes ouvertes pour tester et regarder. De retour chez eux, ils y réfléchissent à leur aise et ce n’est que plus tard que s’enclenche la suite du processus de vente. Faire de la publicité est bien plus que simplement inciter à un moment donné plus de gens à pousser la porte de votre show-room. Il s’agit aussi de faire passer un certain message ou, par exemple, de renforcer l’image de la marque. »





BART CASTELEYN, COORDINATEUR DE RÉDACTION DE STEPS

**STEPS** / MARIE MÉRO

---

# GRATUIT MAIS PAS SANS VALEUR

En 2014, beaucoup de choses ont changé pour le magazine lifestyle gratuit Steps. Ce mensuel qui s'adresse aux femmes modernes est devenu encore plus luxueux, et est désormais doté d'une couverture vernie. Steps est à présent distribué séparément, et trônera chaque mois dans les présentoirs à partir du mercredi. Son coordinateur de rédaction Bart Casteleyn, et Ruben Van der Elst, directeur de Marie Méro et annonceur dans Steps, évaluent les changements et jettent un regard sur l'avenir.

Steps s'adresse aux femmes modernes et actives de 25 à 55 ans, avec des articles passionnants sur la mode, l'intérieur, la beauté, le design, la gastronomie ou encore les voyages. Les bonnes choses de la vie, en somme. Ce magazine lifestyle néerlandophone est disponible chaque mois dans quelque 5.000 points de distribution, essentiellement des boulangeries mais également des supermarchés tels que Delhaize. Steps touche ainsi plus de 5.000 lecteurs et se décline en seize éditions régionales, ce qui en fait un support de choix pour les annonceurs qui cherchent à toucher un groupe cible local.

C'est d'ailleurs précisément pour cette raison que la marque belge de prêt-à-porter Marie Mero a choisi Steps comme support publicitaire. « Nous créons des vêtements à porter pour des occasions festives mais qui conviennent également pour la vie de tous les jours. Nous nous adressons aux femmes à partir de la trentaine, et nous nous positionnons dans le segment de prix moyen/élevé », déclare Ruben Van der Elst, directeur de Marie Mero. Cette entreprise familiale a été créée il y a plus de quarante ans par Jean Van der Elst et son épouse Paula Taghon, à l'origine sous le nom Rosie's, et a été rebaptisée Marie Mero en 2007. Elle est aujourd'hui dirigée par les deux fils des fondateurs : Steven, qui s'occupe principalement de l'aspect stylisme et des boutiques propres de la marque, et Ruben, qui se charge de la direction financière et commerciale de l'entreprise. Les collections de Marie Mero sont vendues dans diverses boutiques multimarques et treize magasins Inno. La marque possède également trois boutiques propres.

En tant que responsable des budgets marketing, Ruben Van der Elst est bien placé pour expliquer pourquoi il fait

deux fois par an une grande campagne de publicité dans Steps. Bart Casteleyn, coordinateur de rédaction de Steps, explique pour sa part comment et pourquoi le magazine lifestyle continue de renforcer sa position.

#### INTERACTION AVEC LES LECTEURS

**Steps est distribué chaque mois à plus de 500.000 exemplaires, ce qui est phénoménal pour un magazine lifestyle.**

**BART CASTELEYN** : « Le mode de distribution de Steps est très simple, les gens l'emportent facilement. C'est un magazine lifestyle et nos thèmes interpellent un grand nombre de personnes, à commencer naturellement par les femmes, mais nous touchons également un public masculin. Notre magazine est gratuit mais cela ne veut pas dire qu'il soit dénué de valeur, bien au contraire. Sa couverture vernie lui donne en effet le look et le rayonnement d'un magazine lifestyle payant. C'est même pour cela que nous mentionnons expressément sur la couverture qu'il est gratuit, car certaines personnes pensaient devoir payer pour l'emporter. Nos articles distillent une ambiance 'feel good', ils sont faciles à lire et souvent assortis d'un petit clin d'œil. Nous voulons être proches de nos lecteurs et leur parlons donc comme si nous les connaissions personnellement. Nos rédacteurs et journalistes sont de véritables spécialistes dans leurs domaines lifestyle respectifs, ils suivent les tendances et les développements de près et intègrent tout cela dans des articles qui plaisent réellement à nos lecteurs. Nous voulons construire une relation très étroite avec nos lecteurs, et ceux-ci l'apprécient. »

**Cette relation étroite avec ses lecteurs, Steps ne la construit pas uniquement via le magazine.**

**BC** : « C'est exact. Depuis 2012, nous organisons une trentaine de Steps Shopping Days dans diverses villes des différentes provinces flamandes. Nous déroulons littéralement le tapis rouge pour nos lecteurs, qui peuvent lors de ces journées profiter de réductions intéressantes auprès des commerçants locaux participants. Nous sommes nous-mêmes sur place avec un stand où nous proposons des animations et où nous offrons à nos lecteurs une boisson et un sac contenant des gadgets et des échantillons. Ce genre d'initiative est très apprécié et peut parfois donner lieu à de belles surprises. Lors de nos Shopping Days à Sint-Niklaas, les concessionnaires automobiles ont par exemple pu exposer leurs modèles les plus exclusifs sur la grand-place de la ville, pour le plus grand plaisir du public présent. Nous envoyons aussi chaque fois un photographe pour prendre des photos d'ambiance que nous publions ensuite sur notre page Facebook. »

**NOUS REMARQUONS**  
**QUE CERTAINES**  
**LECTRICES**  
**DE STEPS**  
**SE RENDENT**  
**DANS UN MAGASIN**  
**APRÈS AVOIR VU**  
**UN VÊTEMENT**  
**DANS UNE PUBLICITÉ**

*Ruben Van der Elst*



RUBEN VAN DER ELST, MARIE MERO

## **L'INTERACTION** **AVEC LES RÉSEAUX** **SOCIAUX MONTRE** **BIEN À QUEL POINT** **STEPS EST PROCHE** **DE SES LECTEURS**





**Les réseaux sociaux sont-ils importants pour Steps ?**

**BC :** « Absolument, nous voulons que la marque vive, et les réseaux sociaux sont un moyen intéressant pour y contribuer. Nous avons une page Facebook et sommes également actifs sur Twitter, Instagram et Pinterest. Au sein de Roularta, Steps est le magazine qui génère le plus de réactions sur Facebook, et l'équipe médias sociaux de Roularta nous en fait d'ailleurs souvent le compliment. Cette interaction avec les réseaux sociaux montre bien à quel point Steps est proche de ses lecteurs. Nous publions d'ailleurs des messages au moins une fois par jour, pour garder le contact. Outre les médias sociaux, notre site Web est lui aussi très important. Avant, ce n'était rien de plus qu'une version online du magazine, mais en 2012, nous avons analysé plus en détail le phénomène des blogs de mode. Cela a été le déclencheur de la création de notre propre blog, qui est entre-temps devenu un site à part entière, très dynamique, sur lequel nous postons chaque jour des messages indépendants du magazine. Le vendredi, nous envoyons une newsletter avec les meilleurs messages de la semaine écoulée. Cette newsletter est entre-temps déjà envoyée à plusieurs milliers de lecteurs, ce qui en fait également un support intéressant pour un annonceur. »

**QUALITÉ ET LUXE**

**Pourquoi Steps est-il important pour Marie Méro ?**

**RUBEN VAN DER ELST :** « Notre collaboration a déjà plus de dix ans. Avec Steps, je touche très précisément mon groupe cible : des femmes de plus de trente ans qui s'intéressent au prêt-à-porter de qualité. Je veux pouvoir faire de la publicité au niveau régional mais je n'ai pas envie de mettre des annonces dans des dépliant. Steps projette une image de qualité et de luxe, et cela me convient en tant qu'annonceur. Ce magazine offre un bel équilibre entre le rédactionnel et la publicité, et c'est un point très important. Je ne veux pas que mon message soit noyé dans toutes les autres publicités locales, et ce n'est pas le cas dans Steps. Je trouve que les concepts originaux proposés par le magazine, comme 'Shooting by Steps' par exemple, sont également un atout important. Le magazine peut utiliser les photos de notre catalogue, mais l'équipe graphique leur donne une touche

personnelle, ce qui leur apporte une valeur ajoutée. Cette créativité est vraiment un atout. »

**Avez-vous une idée du retour sur les publicités que vous placez dans Steps ?**

**RVDE :** « Dans nos publicités, nous mentionnons nos boutiques et les magasins multimarques dans lesquels les clientes peuvent trouver nos collections. Nous remarquons qu'après avoir vu un vêtement dans une publicité, des lectrices de Steps se rendent dans un magasin. Pour moi, cela prouve clairement que notre présence dans Steps nous rapproche des clients. »

**Quelle place Steps occupe-t-il dans votre mix marketing ?**

**RVDE :** « Nous avons notre propre catalogue et consacrons un budget important à Sensa, le magazine Inno. Cela fait partie de l'accord que nous avons avec cette chaîne de grands magasins. Nous faisons également des campagnes dans un quotidien et nous annonçons sur des panneaux publicitaires, mais ceci est plus une question d'*image building*. Nous utilisons Steps surtout pour mettre l'accent sur nos vendeurs régionaux et nos boutiques propres, car nous pensons que c'est là que le retour est le plus élevé. »

**UNE VOIE PROPRE, AVEC UN STYLE PROPRE**

**Qu'est-ce qui différencie Steps de ses concurrents ?**

**BC :** « Nos concurrents sont des magazines payants et les suppléments des hebdomadaires. Il va de soi que nous regardons ce qu'ils font, mais nous ne les copions pas. Nous préférons suivre notre propre voie, avec notre propre style et la touche fun que nous donnons à notre magazine. Et force est de constater que le résultat est au rendez-vous. »

**Que peut-on attendre pour l'avenir ?**

**BC :** « Steps a eu vingt ans en 2014. Pour marquer cet anniversaire, nous avons rafraîchi le lay-out et depuis l'automne, notre magazine est plus beau que jamais, également grâce à sa couverture vernie. En ce qui concerne la version print, nous voulons poursuivre sur cette lancée, et nous voulons aussi étendre nos activités sur Internet. »

# ROULARTA EN SERBIE ET EN SLOVÉNIE

La formule de Steps s'exporte avec succès : Roularta publie aussi des city magazines en Serbie et en Slovénie.



Il y a dix ans, Roularta signait un contrat en Slovénie avec l'éditeur local d'un quotidien financier qui souhaitait diversifier ses activités. L'homme était séduit par le modèle de Steps, city magazine moderne dont le contenu (tendances design, mode, voitures et beauté) visait un public de consommateurs jeunes et dynamiques. Dix ans plus tard, City Magazine est toujours publié par Roularta. Le magazine est distribué dans les principales villes de Slovénie. Une édition de luxe sort également quelques fois par an.

Et l'exemple a fait des émules, puisqu'il y a sept ans, Roularta recevait en Slovénie la visite d'Ivan Bevc. Ce dernier était actif dans les médias et travaillait pour divers quotidiens. En 2008, Roularta et Bevc ont lancé City Magazine en Serbie. Le magazine serbe est réalisé sur le modèle des autres city magazines de Roularta en Europe, comme Steps en Belgique et City Magazine en Slovénie. Le dernier venu des city magazines paraît toutes les deux semaines et est essentiellement distribué dans la capitale Belgrade. La version serbe de City Magazine s'adresse elle aussi à un public urbain, souvent des lecteurs entre 20 et 40 ans ayant suivi des études supérieures. Le magazine leur propose des infos de lifestyle, sur la ville, la culture, de nouveaux concepts, des tendances, la mode, l'IT... mais également sur les nouveaux médias que le magazine ne se prive d'ailleurs pas d'utiliser lui-même. Outre son site Web, City Magazine Serbie est en effet actif sur Facebook, Twitter et Google+.

SA COUVERTURE VERNIE DONNE À STEPS

## LE LOOK ET LE RAYONNEMENT D'UN MAGAZINE LIFESTYLE PAYANT.

C'EST MÊME POUR CELA QUE NOUS MENTIONNONS EXPRESSÉMENT SUR LA COUVERTURE QU'IL EST GRATUIT, CAR CERTAINES PERSONNES PENSAIENT DEVOIR PAYER POUR L'EMPORTER



# LA VALEUR AJOUTÉE DU SAVOIR

Avec Trends Top, Roularta Media Group propose déjà depuis plusieurs décennies une information commerciale de qualité. En 2013, Roularta a repris Coface Services Belgium, spécialisé dans l'information commerciale sur mesure sous la marque B-information. Trends Top et B-information ont été regroupés sous l'appellation Roularta Business Information. « Un partenaire fiable pour les entreprises qui veulent disposer d'informations complètes et actuelles sur leurs partenaires commerciaux », précise Burt Riské, directeur de la nouvelle entité.

**B-INFORMATION**  
**ET TRENDS TOP**  
**ENRICHISSENT**  
**MUTUELLEMENT**  
**LES DONNÉES DONT**  
**ILS DISPOSENT**

Avec le classement annuel Trends Top 30.000, le Trends Top 5000, les éditions Top sectorielles (Transport, ICT et Construction) et les logins, Trends Top a acquis ces dernières années une place à part entière dans la stratégie CRM de nombreuses entreprises belges. B-information propose des informations commerciales sur mesure. Les deux marques continuent d'exister, mais sous l'enseigne commune Roularta Business Information.

*Ce rapprochement entre Trends Top et B-information était inévitable ?*

**BURT RISKÉ :** « L'an dernier, les équipes de Trends Top et



**BURT RISKÉ,** DIRECTEUR DE ROULARTA BUSINESS INFORMATION

B-information ont déménagé vers un site commun, le Brussels Media Centre à Evere. Nous étions déjà très complémentaires sur le plan du contenu, une collaboration organisationnelle était donc une évidence. B-information tire ses données de sources officielles, à savoir la Banque-Carrefour des Entreprises (BCE), la Banque nationale, l'ONSS, les tribunaux, la TVA, etc. B-information enrichit les données dont dispose Trends Top. »

« Trends Top aussi enrichit les données de B-information, à commencer par son ensemble unique de personnes de contact. Les clients de Trends Top ont accès à plus de données, les clients de B-information qui veulent faire une campagne marketing dans la foulée d'une analyse sectorielle savent d'emblée à qui s'adresser. »

**Les groupes cibles de Trends Top et B-information n'étaient-ils pas différents ?**

**BR :** « Trends Top s'adressait un peu plus aux services de marketing et de vente, tandis que B-information est plus en contact avec les départements financiers. Puisque Roularta Business Information permet plus de chevauchements, les entreprises peuvent par exemple mieux aligner en interne les finances sur le marketing ou les sales. C'est justement pour cette complémentarité que nous conservons nos noms de marques, qui sont forts. Nous opérons désormais sous le nom 'Roularta Business Information, powered by Trends Top & B-information'. »

**PAS DE DOUBLES SERVICES, MAIS DE NOUVEAUX SERVICES**

**Trends Top et B-information avaient, et ont toujours, une façon différente de travailler.**

**BR :** « Trends Top travaillait traditionnellement sur la base de bilans publiés, et après enquête y ajoutait entre autres des noms de contacts. Trends Top avait une image très 'do it yourself'. Les clients pouvaient aller y chercher des données et les utiliser pour faire ce qu'ils avaient à faire. Ces données ont constamment évolué, maintenant il y a aussi des start-ups dans les fichiers de données. A terme, nous voulons inclure toute entité qui a une activité, donc aussi les indépendants et les professions libérales. Le nombre d'outils aussi a augmenté. Trends Top offre de nombreuses possibilités : faire des benchmarks, créer ses propres outils, rechercher mais aussi télécharger des données... Et Trends Top peut désormais aussi être intégré dans certains progiciels, par exemple Microsoft Dynamics. »

« B-information fournit des informations sur mesure pour un groupe cible donné, le fichier de données du client et le nombre de clients à 'enrichir'. Le cas échéant, B-information



peut aider des clients sur le plan du développement ICT. C'est un service sur mesure, nous intégrons des données dans les processus opérationnels du client. »

**Quelles sont les nouvelles possibilités offertes par l'union de Trends Top et de B-information ?**

**BR :** « Roularta Business Information compte actuellement à peu près 60 collaborateurs. Ceci englobe les commerciaux de Trends Top et de B-information, les informaticiens et les collaborateurs qui s'occupent des fichiers de données et du customer service, ainsi que des services plus généraux comme le marketing et le service d'études. Nous voulons mettre en place une plus grande collaboration entre les deux départements au sein de Roularta Business Information, avant tout pour éviter de faire deux fois le même travail. Nous pouvons utiliser la capacité ainsi libérée pour explorer de nouvelles sources d'informations. Et nous développons aussi de nouvelles activités. Les formations gratuites de Trends Top sont très populaires. Nous aimerions y ajouter des 'expert classes' sous le nom Roularta Business Information Academy, par exemple sur le thème de la gestion financière. Les formations gratuites continuent d'exister, les formations 'avancées' deviennent payantes et porteront par exemple sur les ratios financiers, la meilleure façon de s'adresser à une banque pour un nouveau crédit, etc. Notre appartenance à Roularta Media Group nous permet aussi d'aborder des thèmes comme les ratios financiers dans de brefs sujets sur Canal Z/Kanaal Z. Cela donne une plus grande notoriété à nos produits. »

**B-information conserve en plus ses activités d'encaissement ?**

**BR :** « Nous considérons cela plus comme un service supplémentaire pour nos gros clients. Certains trouvent que c'est plus efficace de relier directement cet encaissement aux analyses qu'ils font sur la base de nos données. Et via notre réseau international de partenaires, c'est un service que nous pouvons proposer dans le monde entier. Dans ce contexte, ce qui compte pour nous n'est pas le nombre de clients, mais la qualité. »

**B-PACKS : LIGHT, SMART & INTERNATIONAL**

**Le monde ne s'arrête jamais. Vous avez vu arriver beaucoup de concurrents ?**

**BR :** « Les logins et la régie rapportent chez Trends Top environ deux millions d'euros chacun, B-information représente pour sa part environ cinq millions d'euros. L'ambition de Roularta Business Information est de passer rapidement le cap des 10 millions d'euros. Le chiffre d'affaires de Trends Top a retrouvé son niveau d'avant la crise, et le nombre de

logins vendus est resté stable (environ 7.000). Notre site Web compte jusqu'à 30.000 visiteurs uniques par jour ouvrable. Mais le marché est devenu plus agressif. B-information a déjà accusé un léger recul du chiffre d'affaires en 2014, suite à l'arrivée d'offres 'low cost' sur le marché. Et comme les pouvoirs publics offrent un accès gratuit à la Banque-Carrefour des Entreprises (BCE), quelques grandes sociétés sont allées chercher les données directement dans cette source. Nous voulons récupérer ces clients. »

**Comment comptez-vous faire ?**

**BR :** « En janvier 2015, nous avons lancé au départ de B-information une nouvelle offre sous le nom B-Packs : Light, Smart & International. Pour un petit prix forfaitaire, les clients reçoivent des milliers de rapports de crédit. Pour la plupart des entreprises (et pratiquement toutes les PME) cela suffit amplement. Ce qui est bien, c'est que cette option est également visible et à commander via Trends Top. Le concept clé étant de fournir une valeur ajoutée. »

**Quelle est la valeur ajoutée de Roularta Business Information face à cette concurrence accrue ?**

**BR :** « Des informations que les autres n'ont pas, des données récentes (et donc pertinentes), et la confiance que les entreprises font à la marque Roularta. D'abord, les informations que les autres ne peuvent pas proposer. Cela commence par les données que Trends Top collecte directement auprès des entreprises belges. Et pour les réponses apportées à des questions ciblées comme : S'agit-il d'entreprises familiales ? Quels sont les principaux marchés d'exportation ? Toutes ces informations peuvent être importantes pour certaines actions de marketing. Grâce à une collaboration ciblée avec Intrum Justitia, une agence d'encaissement B2B, nous avons également des infos sur les incidents de paiement, et pas uniquement pour les entreprises qui doivent publier leur bilan. Ces informations peuvent aussi être très utiles par exemple pour le département de crédit d'une entreprise. En plus, nous fournissons énormément de données très récentes. Nos collaborateurs sont en contact permanent avec toutes sortes d'institutions. Nous pouvons ainsi savoir quelles entreprises ont introduit une demande par rapport à la LCE. En cas de réponse positive du juge, nous avons déjà toutes les données pratiques en maison, et pouvons les mettre directement à la disposition des clients. »

**Quelles données vous procurez-vous à l'étranger ?**

**BR :** « Nous avons encore affûté notre réseau international. Nous recherchons constamment des partenaires afin de



pouvoir fournir à l'international ce que nous faisons au niveau belge. Nous développons actuellement un 'monitoring' d'entreprises, qui devrait être prêt fin 2015. »

#### ***C'est important de travailler sous l'aile protectrice de Roularta Media Group ?***

**BR** : « Roularta est une marque forte, Trends-Tendances/ Trends et Canal Z/Kanaal Z sont des canaux d'information fiables, et la notoriété de Trends Top ne pourrait en fait pas être plus grande qu'elle ne l'est actuellement. Mais avant tout, notre position au sein de Roularta Media Group nous permet de fournir du 'contenu', en plus de toutes les données financières et de contact. Cette idée n'est pas neuve, mais son exécution a été suspendue parce que nous voulions d'abord faire collaborer efficacement Trends Top et B-information. Maintenant c'est à nouveau d'actualité. D'autre part, nous sommes aussi un fournisseur important en interne. Direct Marketing, le département Débit et même Events utilisent nos données. Cette synergie autorise même de nouveaux projets. Des personnes qui posent leur candidature sur Streekpersoneel.be pourront bientôt d'un simple clic de souris visualiser les données d'une entreprise. Nous créons ainsi d'emblée une 'brand awareness' chez des clients potentiels. »

#### **SÉLECTIONS INTELLIGENTES ET INTÉGRÉES**

##### ***Faut-il encore s'attendre à d'autres projets ?***

**BR** : « Nous construisons avec l'entreprise néerlandaise DR3DATA un webshop commun qui permettra à nos clients belges de commander en une seule opération des données belges et néerlandaises. Par exemple quelqu'un qui veut les données de plombiers en Flandre occidentale et orientale, mais se dit que son marché englobe aussi la Flandre

zélandaise... Il pourra commander toutes les données via ce seul nouveau canal. Nous voulons composer notre propre base de données pour le Luxembourg et à terme, de préférence pour fin 2015, cela devrait englober les données de marketing. »

#### ***Comment Roularta Business Information assume-t-elle la façon différente dont les entreprises veulent sélectionner et traiter des données ?***

**BR** : « Encore plus qu'avant, ce ne sont plus des données 'sèches' qui intéressent les clients, mais bien les services Web. Les clients veulent disposer de données en temps réel, par voie électronique. Nous allons développer des outils pour répondre encore mieux à cette demande. Avant, un client commandait 100.000 adresses, et actualisait ce fichier quatre fois par an. Aujourd'hui, les clients veulent savoir quelles entreprises de la liste ont été déclarées en faillite hier. C'est logique. La technologie permet d'offrir des actualisations en temps réel. L'achat en vrac de données d'entreprises est rarement encore intéressant, sauf pour du direct marketing, et encore... Avant, quand le client avait un budget pour 10.000 entrées, alors que nous pouvions en fournir 12.000, il fallait savoir sur quels critères éliminer 2000 entrées. Sur la base de l'adresse, ou de la taille ? On ne faisait pas toujours le bon choix. Maintenant, on peut faire une sélection intelligente, non plus sur une base alphabétique mais plus en fonction d'un risque de faillite. Vous laissez tout simplement de côté les 2000 entreprises qui présentent un risque plus élevé. Ce genre de sélection est de plus en plus fréquent. C'est donc une véritable valeur ajoutée. Ensuite, nous devons fournir ces données de sorte qu'elles s'intègrent aussi harmonieusement que possible dans le système interne du client. »

## **ROULARTA PRINTING / WILLIAM METSU**

# UNE MACHINE BIEN HUILÉE

« Une réclamation, ça fait toujours mal. Nous voulons livrer des produits irréprochables. » William Metsu, Managing Director de Roularta Printing, imprime des magazines de qualité et en est fier, s'efforçant de répondre avec bon sens aux exigences des éditeurs.

## **NOUS AVONS LANCÉ UNE NOUVELLE OFFRE SOUS LE NOM B-PACKS.**

**POUR UN PETIT PRIX FORFAITAIRE, LES CLIENTS  
REÇOIVENT DES MILLIERS DE RAPPORTS DE CRÉDIT**



WILLIAM METSU, MANAGING DIRECTOR ROULARTA PRINTING

## LES CLIENTS VIENNENT CHEZ ROULARTA PRINTING PARCE QU'ILS VEULENT UNE FINITION DE QUALITÉ. NOUS VOULONS FOURNIR DES PRODUITS PARFAITS

A côté de son café fumant se trouve un ancien modèle de GSM Nokia. Aux gens qui souvent se moquent de l'appareil dépassé, son propriétaire se contente de rétorquer : « À quoi doit servir un GSM ? A téléphoner, et c'est ce qu'il fait ! » On est déjà bien assez sur Internet comme ça, et un smartphone représente une trop grande tentation. Dans la foulée et avec un sourire ironique, le Managing Director de Roularta Printing ajoute qu'il n'y a chez Roularta que deux cadres qui ne possèdent pas d'iPad : Jan Cattrysse, le directeur administratif, et lui-même.

Le ton est donné : William Metsu n'est pas un « suiveur », et convient en riant qu'il serait même plutôt un peu rebelle. Une image qu'il ne va pas manquer d'évoquer quelques fois pendant cette interview.

### ***Quel est le bilan de Roularta Printing pour 2014 ?***

**WILLIAM METSU** : « Une bonne année, comme en attestent les chiffres. Nous avons réussi à faire des économies en procédant à certaines automatisations, et le résultat final en atteste. Avant, le déballage des assembleuses-piqueuses se faisait à la main, mais différentes machines ont été dotées d'un palettiseur automatique. Nous fonctionnons en quatre pauses, et cela nous permet d'économiser une personne par pause. Nous avons également mis à l'arrêt une presse à journaux, l'Euro-M, qui était en service depuis 1995. Cela nous a permis de réduire sérieusement les coûts de révision. »

### ***Cette automatisation a-t-elle entraîné des licenciements ?***

**WM** : « Non, car nous essayons d'éviter les licenciements secs. Il y a plusieurs années, nous avons décidé chez Roularta Printing d'employer 15% de travailleurs sur une base temporaire, ce qui fait que quand nous avons besoin de moins de personnel, cela n'a pas d'influence sur les 85% de collaborateurs fixes. C'est un héritage de Leo Claeys, qui a été pendant plusieurs années Administrateur délégué de Roularta en même temps que Rik De Nolf. C'est grâce à sa bonne vision des choses que nous pouvons résoudre les choses aussi élégamment aujourd'hui. »

### **LES PRESSES FONCTIONNENT EN CONTINU**

Petite interruption : Sylvie Laigneil, Administratrice déléguée du constructeur Ferag, vient faire signer un contrat. Elle en profite pour souligner que William Metsu ne revient jamais sur une parole donnée. Ce qui selon elle n'est pas toujours évident dans ce métier. William Metsu attache beaucoup d'importance aux relations humaines, tout en étant capable de se montrer très dur dans la négociation.

### ***Leo Claeys a manifestement été un maître à penser pour vous ?***

**WM** : « J'ai travaillé avec Leo Claeys depuis mon arrivée chez Roularta Printing en 1983. D'abord pour les achats, puis sur le plan technique. En 1994, il m'a transmis la barre de l'imprimerie. Donc oui, il m'a montré la voie, et je m'inscris encore toujours dans sa vision. Nous ne sommes pas l'imprimerie la moins chère, mais les publications qui sortent d'ici sont de qualité. Nos frais généraux sont assez élevés, mais c'est pour le bon fonctionnement de l'imprimerie. Les responsables qualité, les conducteurs principaux qui s'occupent des machines et l'excellent service technique sont la garantie de la bonne marche des affaires. Une imprimerie doit être une machine bien huilée, qui doit nécessiter peu d'interventions curatives. Les entretiens préventifs, l'optimisation des opérations, et notre système de qualité introduit en 1985 par Leo Claeys, ont tous leur importance. Nous avons depuis 2000 un Quantity Time Management System. Nous connaissons avec précision le nombre de personnes qui travaillent sur un job, la quantité de papier consommé, le nombre d'arrêts, la quantité de déchets, le nombre de bobines résiduelles... Si tous ces éléments ne sont pas suivis de près, cela peut coûter très cher. »

### ***2015 est la dernière année du grand plan d'investissement de 100 millions d'euros initié en 2007. La rénovation de l'imprimerie est-elle à présent terminée ?***

**WM** : « Après avoir construit un nouveau bâtiment en 2006-2007, nous avons installé en 2008 deux rotatives Colorman, une Lithoman, une Rotoman et une assembleuse-piqueuse Ferag UniDrum. Trois ans plus tard, nous avons encore installé une Lithoman supplémentaire de 72 pages. Nous avons aussi investi dans la collecte automatisée des déchets à la cave avec compression du papier dans des conteneurs, dans les palettiseurs automatiques et dans une machine de banderolage pour laquelle je viens de signer le bon de commande... »

### ***Il n'y a pas d'autres investissements prévus en 2015 ?***

**WM** : « Non, à moins que nous ne nous tournions plus vers le marché commercial. Nous imprimons actuellement à 70% pour Roularta et à 30% pour des commandes commerciales. Ces dernières concernent en majorité des magazines d'autres éditeurs, ainsi que des folders, des brochures et des catalogues. »



***Votre carnet de commandes est déjà bien rempli avec les magazines de Roularta. Si vous ajoutez à cela 30% de travail pour des tiers, on peut dire que vos machines n'arrêtent jamais de tourner ?***

**WM :** « C'est exact. Mais s'il y a moins de travail pour les éditions de Roularta, nous pouvons compenser cela en acceptant plus de commandes commerciales. Si la part des imprimés commerciaux devait augmenter sensiblement, nous pourrions toujours remplacer une vieille presse par une neuve. Les vieilles machines impriment 32 ou 48 pages à 27.000 exemplaires par heure, les nouvelles font 72 pages à près de 50.000 exemplaires par heure. Le débit est pratiquement doublé. »

**LE LIEN ÉMOTIONNEL AVEC LES TITRES**

***Les choses vont donc bien, même si la presse écrite a déjà été plus d'une fois dite condamnée. Comment expliquez-vous cela ?***

**WM :** « *Print isn't dead*. Des magazines comme Le Vif/L'Express, Trends-Tendances ou Sport/Foot Magazine souffrent moins du changement d'habitudes. Les gens apprécient manifestement toujours d'avoir du papier entre les mains. Les ventes au numéro et les abonnements font toujours de bons chiffres. Le consommateur sait apprécier la qualité. Internet est parfait pour les infos rapides, et nous avons nos sites Web pour les diffuser, mais ceux qui cherchent plus de profondeur préfèrent un magazine papier. Ces derniers ont tous leur version numérique et ils peuvent être lus sur PC, tablette ou GSM, mais 95% de nos lecteurs préfèrent encore clairement la version papier. »

***Finalement, en tant qu'imprimeur, vous donnez une forme tangible à la créativité de quelqu'un d'autre. Pouvez-vous être aussi fier du résultat final que ceux qui ont fourni le contenu ?***

**WM :** « Absolument. Quand des créatifs réalisent un PDF et que nous l'imprimons de façon qualitative sur un bon papier avec une belle encre et en respectant les délais, chaque maillon de la chaîne peut être fier du produit fini. Et si les clients font savoir qu'ils sont satisfaits, cela vaut confirmation à nos yeux. Mais en cas de réclamation, ce qui est heureusement assez rare, cela nous fait mal. Nous voulons livrer des produits parfaits. Prenez le magazine français PHOTO. Il contient de nombreuses photos d'art et son éditeur vient chez Roularta Printing parce qu'il veut une finition de qualité. C'est pareil pour les magazines de Roularta : Rik De Nolf est notre plus gros client, mais aussi le plus difficile. S'il y a le moindre problème de papier ou d'impression, il nous le signalera, et à juste titre. Nous sommes évidemment toujours tributaires des délais. Les machines de l'imprimerie sont de plus en plus performantes. Nous sommes toujours coincés entre

l'éditeur qui, actualité oblige, veut livrer ses textes le plus tard possible, et bpost qui veut livrer les magazines le plus rapidement pour éviter les heures supplémentaires. Nous devons faire toujours plus en moins de temps. Nous avons très fort ressenti cette augmentation de pression au cours des dernières années. C'est pour cela que les nouvelles presses achetées en 2008 et 2011 étaient absolument indispensables. »

***Il y a derrière vous une pile impressionnante de magazines imprimés ici. Il y a clairement un lien émotionnel ?***

**WM :** « Evidemment. Maison Française Magazine, Côté Est, Ouest, Sud ou Paris, ce sont tous des produits d'excellente qualité. Des magazines de design comme IDEAT et The Good Life, édités par une joint-venture entre l'éditeur Laurent Blanc et Roularta, sont eux aussi qualitativement exceptionnels. Le fait qu'un éditeur veuille faire imprimer ses magazines chez nous prouve notre savoir-faire. Qu'il s'agisse d'un travail commercial ou pour une de nos marques propres, la fierté est toujours la même. IDEAT est un produit conçu avec beaucoup de soin. Même les couleurs sont choisies spécifiquement pour qu'il y ait une harmonie entre les pages de gauche et les pages de droite. Ce genre d'éditeur est par définition très exigeant. Et s'il y a un problème, c'est notre faute. Prenez celui-ci (dit-il en extirpant de la pile le premier numéro de The Good Life). Ils avaient demandé une couverture matte avec un vernis UV, ce qui provoque un crénelage du papier. Vous voyez ? Ils m'ont reproché que ce n'était pas ce qu'ils avaient demandé. Les clients ne comprennent pas toujours qu'un résultat décevant n'est pas nécessairement dû à une 'mauvaise impression'. »

**UNE MARE AUX GRENOUILLES**

***Vous parliez à l'instant de bon papier. Début 2010, on a beaucoup parlé du choix de Roularta Printing d'imprimer sur du papier durable PEFC. Vous avez été les premiers en Belgique ?***

**WM :** « Effectivement. Nous avons entre autres souscrit au programme PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification), parce que le marché le demandait. J'ai néanmoins quelques réserves quant au fait qu'un papier certifié soit tellement plus durable qu'un papier non labellisé. Certains producteurs fabriquent en effet ce genre de papier à partir de papier recyclé. Comment peuvent-ils connaître son origine ? Du papier produit au départ d'eucalyptus et transporté par bateau depuis l'Amérique du Sud peut porter ce label PEFC. Vous trouvez ça 'écologique' ? D'autre part, Greenpeace affirmait il y a quelques années qu'en Scandinavie on abattait encore des arbres dans des forêts primitives. C'était peut-être le cas il y a trente ans, mais aujourd'hui la

gestion des bois scandinaves est parfaitement au point. Les abattages se font uniquement dans des bois spécialement plantés pour la production de papier. Ces pays suivent une approche très écologique, nous avons pu le constater de nos propres yeux chez un de nos fournisseurs à Jämsänkoski en Finlande, quand nous y avons suivi une formation en gestion forestière. »

***Je vois derrière vous un cadre avec une 'Charte d'entrepreneuriat durable de Flandre occidentale'. Allez-vous me dire que cela aussi, c'est une « façade » ?***

**WM :** « Malheureusement oui (rire). Nous nous efforçons depuis plusieurs années chez Roularta Printing d'améliorer les processus de production et d'optimiser la consommation énergétique. Dans toute la production, nous cherchons à mettre en place les 'meilleures techniques disponibles'. Les lampes du hall de production restent éteintes quand la lumière naturelle est suffisante. Nous achetons notre électricité à l'avance, au meilleur prix possible. Nous installons des compresseurs avec régulation de fréquence

qui ne tournent à plein régime que quand nous en avons besoin. Nos bureaux sont chauffés par un système de récupération de chaleur de la production. Cette mentalité 'écologique' est vraiment omniprésente, et nous nous efforçons de toujours faire mieux. L'audit réalisé dans la cadre de cette charte a confirmé que nous étions déjà très loin dans ce domaine. Nous avons d'emblée obtenu une distinction. Lors de notre deuxième participation l'année suivante, j'ai assisté au speech d'un entrepreneur. Il expliquait avoir installé un étang dans la cour intérieure de son entreprise parce que 'c'est si agréable d'entendre coasser les grenouilles'. Désolé, mais pour moi, l'entrepreneuriat durable, c'est autre chose. »

« Comme les certifications pour le papier, ce n'est rien d'autre qu'un label et on en fait toute une montagne. Ces certificats sont aussi une affaire de marketing. Ne me comprenez pas mal, je suis pour la durabilité et pour toutes les initiatives pour une meilleure efficacité énergétique. C'est la raison pour laquelle nous voulons obtenir en 2015 la norme ISO en matière d'énergie, pour pourvoir pérenniser notre culture volontaire en matière d'énergie. »







0123  
2014 796  
789

RAPPORT ANNUEL 2014

---

Roularta  
Media Group 

0123  
2014 796  
789  
RAPPORT ANNUEL 2014

Roularta  
MediaGroup 



# SOMMAIRE

|   |           |  |   |           |   |            |                                     |            |
|---|-----------|--|---|-----------|---|------------|-------------------------------------|------------|
| Mot du président, Baron Hugo Vandamme             | 5         | <b>ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS</b> | <b>50</b>   | Annexe 19 | <i>Clients et autres créances</i>   | <b>86</b>  | <b>RAPPORT DU COMMISSAIRE</b>       | <b>114</b> |
| Rapport des activités par Rik De Nolf             | 7         |  |   | Annexe 20 | <i>Actifs et passifs d'impôts différés</i>  | <b>88</b>  | <b>COMPTES ANNUELS STATUTAIRES</b>  | <b>116</b> |
| <b>RAPPORT DE LA DIRECTION</b>                    | <b>10</b> | Annexe 1                                       | <i>Principales méthodes comptables</i>  | Annexe 21 | <i>Stocks</i>   | <b>89</b>  |                                     |            |
| Mission & stratégie                               | <b>11</b> | Annexe 2                                       | <i>Information sectorielle</i>  | Annexe 22 | <i>Placements de trésorerie, trésorerie et équivalents de trésorerie</i>                              | <b>90</b>  | Lecteurs   Diffusion   Visiteurs    | <b>120</b> |
| Roularta, innovateur technologique                | <b>12</b> | Annexe 3                                       | <i>Chiffre d'affaires des activités poursuivies</i>                               | Annexe 23 | <i>Capitaux propres</i>   | <b>90</b>  | Etablissements                      | <b>123</b> |
| Environnement, prévention et bien-être            | <b>14</b> | Annexe 4                                       | <i>Services et biens divers des activités poursuivies</i>                         | Annexe 24 | <i>Transactions dont le paiement est fondé sur des actions</i>  | <b>91</b>  | Chiffre d'affaires et chiffres-clés | <b>124</b> |
| L'action Roularta Media Group                     | <b>17</b> | Annexe 5                                       | <i>Frais de personnel des activités poursuivies</i>                               | Annexe 25 | <i>Provisions</i>   | <b>93</b>  | Calendrier financier                | <b>126</b> |
| Chiffres-clés consolidés                          | <b>20</b> | Annexe 6                                       | <i>Frais de personnel des activités poursuivies</i>                               | Annexe 26 | <i>Litiges importants</i>   | <b>94</b>  |                                     |            |
| Structure du Groupe                               | <b>24</b> | Annexe 7                                       | <i>Dépréciations sur stocks et sur créances des activités poursuivies</i>         | Annexe 27 | <i>Avantages du personnel non courants</i>  | <b>95</b>  |                                     |            |
| Conseil d'administration et management team       | <b>26</b> | Annexe 8                                       | <i>Autres produits et charges d'exploitation des activités poursuivies</i>        | Annexe 28 | <i>Dettes financières</i>   | <b>98</b>  |                                     |            |
| Rapport annuel du conseil d'administration        | <b>29</b> | Annexe 9                                       | <i>Frais de restructuration et autres frais uniques des activités poursuivies</i> | Annexe 29 | <i>Autres annexes relatives aux passifs</i>   | <b>99</b>  |                                     |            |
| Déclaration relative au gouvernement d'entreprise | <b>36</b> | Annexe 10                                      | <i>Charges financières nettes des activités poursuivies</i>                       | Annexe 30 | <i>Contrats de location-financement et contrats de location simple</i>                                | <b>100</b> |                                     |            |
| <b>ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS</b>                | <b>44</b> | Annexe 11                                      | <i>Impôts sur le résultat des activités poursuivies</i>                           | Annexe 31 | <i>Passifs éventuels et engagements contractuels pour l'acquisition d'immobilisations corporelles</i> | <b>101</b> |                                     |            |
|   |           | Annexe 12                                      | <i>Activités abandonnées</i>  | Annexe 32 | <i>Instruments financiers - risques et juste valeur</i>   | <b>101</b> |                                     |            |
|   |           | Annexe 13                                      | <i>Actifs classés comme détenus en vue de la vente</i>                            | Annexe 33 | <i>Acquisitions de filiales</i>   | <b>106</b> |                                     |            |
|   |           | Annexe 14                                      | <i>Résultat par action</i>  | Annexe 34 | <i>Cessions de filiales</i>   | <b>108</b> |                                     |            |
|   |           | Annexe 15                                      | <i>Dividendes</i>   | Annexe 35 | <i>Participations dans des entreprises associées et des coentreprises</i>                             | <b>108</b> |                                     |            |
|   |           | Annexe 16                                      | <i>Immobilisations incorporelles et goodwill</i>                                  | Annexe 36 | <i>Faits importants survenus après la clôture de l'exercice</i>                                       | <b>108</b> |                                     |            |
|   |           | Annexe 17                                      | <i>Immobilisations corporelles</i>  | Annexe 37 | <i>Honoraires du commissaire et des personnes liées au commissaire</i>                                | <b>109</b> |                                     |            |
|   |           | Annexe 18                                      | <i>Participations dans des entreprises associées et coentreprises</i>             | Annexe 38 | <i>Information relative aux parties liées</i>   | <b>109</b> |                                     |            |
|   |           |  | <i>Participations disponibles à la vente, prêts et cautions</i>                   | Annexe 39 | <i>Structure du Groupe</i>  | <b>111</b> |                                     |            |

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

# ROULARTA À L'AUBE D'UNE ÈRE NOUVELLE



Cher actionnaire, chère partie prenante, cher collaborateur,

«Reculer pour mieux sauter» : s'il est une expression qui convient aujourd'hui à Roularta, c'est bien celle-là. Nous nous sommes défaits de nos magazines français. Lorsque nous nous sommes engagés dans le groupe Express-Expansion en 2006, nous avions la sincère conviction qu'un bel avenir nous attendait en France. Roularta connaissait les recettes pour mener les magazines de ce groupe au succès. Au début, la réussite était au rendez-vous, comme lors du lancement de Styles, le supplément à L'Express : bien vite, ce titre est devenu l'un des principaux magazines lifestyle de France.

En 2008, la crise économique est cependant venue nous mettre des bâtons dans les roues. Cette crise et la fermeté de l'euro ont pesé de tout leur poids sur de nombreuses entreprises qui ont été contraintes de réduire leurs budgets publicitaires. Cette tendance était perceptible dans toute l'Europe mais c'est en France qu'elle était la plus marquée. A ce jour, le marché publicitaire français n'a cessé de se replier. Bien que le Groupe Express-Roularta ait constamment amélioré sa position sur le marché, cette progression n'a pas permis de compenser la baisse du marché.

Alors qu'en Belgique, Roularta a renoué depuis longtemps avec la croissance et que ses perspectives font état d'une amélioration tant du côté des revenus publicitaires que de celui du marché des lecteurs, c'est loin d'être le cas en France. D'où notre décision de nous retirer du marché français.

La dégradation systématique du marché français a occulté nos efforts et nos avancées sur le marché belge. Car il est un fait que sur la grande majorité des terrains, Roularta affiche de belles progressions grâce à sa formule habituelle qui consiste à combiner innovation, créativité, organisation

et mesures d'économie. Une formule qui débouche sur la croissance : dans les ventes d'abonnements et les ventes au numéro, mais aussi dans les revenus publicitaires.

Cette évolution positive de nos activités belges est déjà visible dans les résultats de l'exercice 2014. Et Roularta va poursuivre dans cette voie-là. Notre approche multimédia (imprimés, Internet, TV) et la diversification dans les événements et les extensions de lignes nous permettront de consolider encore nos résultats.

Nous entrevoyons de très belles possibilités sur le marché de la presse gratuite. Au cours des prochaines années, Internet y jouera un rôle encore plus important. Avec Digilocal, nous offrons à nos annonceurs locaux tout un éventail de services grâce auxquels ils sont mieux armés pour faire face à la concurrence sur le marché du commerce électronique. Roularta dispose d'énormes atouts pour poursuivre sa croissance.

En développant nos résultats de cette manière, nous pouvons répondre aux aspirations de toutes nos parties prenantes. A nos actionnaires, nous offrons la perspective de cours boursiers supérieurs ainsi que celle de renouer avec le dividende. Par ailleurs – et c'est au moins aussi important – nous sommes persuadés que grâce à de nouvelles initiatives complétées éventuellement par des reprises bien ciblées, nous pourrons réaliser une croissance systématique.

Nous sommes reconnaissants à toutes nos parties prenantes pour la confiance qu'elles ont maintenue envers Roularta, y compris dans les moments difficiles. Nous tenons à remercier tout particulièrement nos collaborateurs qui, de manière incessante, ont déployé toute leur motivation et toute leur créativité pour traverser cette période difficile.



# ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS EN 2014



Fin 2014, Roularta a décidé de chercher un repreneur pour ses activités françaises. Début 2015, un accord a été conclu avec Monsieur Patrick Drahi et ses associés du groupe Altice qui, dans divers pays mais surtout en France, occupe une position solide sur le marché du câble (Numericable) et des télécommunications (SFR). Une intention de vente a été signée. Elle pourra probablement être finalisée en mai 2015, après l'accomplissement des procédures requises, la consultation du comité d'entreprise et l'obtention de l'accord des autorités compétentes en matière de concurrence. Roularta est convaincu que ce groupe multimédia (qui détient un quotidien tel que Libération, des activités radiophoniques, etc.) peut garantir un bel avenir pour les titres historiquement forts (L'Express, L'Expansion, Point de Vue, Côté Sud...).

Cette reprise implique un changement important pour Roularta. Les activités françaises ont requis de sa part une attention toute particulière et des efforts importants sur le plan de la réorganisation et de la restructuration, et ce dans des circonstances de marché difficiles. A présent, ces coûts disparaissent et Roularta peut se concentrer à 100% sur la poursuite de son développement multimédia. Désormais, le Groupe investira essentiellement dans la diversification et les initiatives numériques dans le prolongement de ses métiers de base : les sites Web de contenu et les versions numériques et mobiles des magazines, le projet Digilocal de la division Presse Gratuite, les sites de petites annonces Immovlan.be et Autovlan.be.

En 2014, le Groupe a également acquis le contrôle intégral de la SA Roularta Printing et de la SA De Streekkrant-De Weekkrantgroep, deux de ses activités de base importantes. A cet effet, Roularta a conclu avec Concentra un accord portant sur la reprise de respectivement 24% et 20% des actions de ces sociétés. Les activités relatives au secteur médical appartiennent désormais elles aussi à 100% au Groupe après la reprise des 50% que le groupe britannique UBM détenait depuis la fusion du Généraliste

avec le Journal du médecin. La nouvelle entité a été baptisée entre-temps Roularta HealthCare. Et Roularta Lead Generation est elle aussi une division à part entière de Roularta depuis la reprise des 50% détenus jusque-là par les cofondateurs néerlandais.

Toutes ces opérations permettent de simplifier la structure juridique et comptable du Groupe : en juin 2015, une douzaine de sociétés fusionneront avec la SA Roularta Media Group.

Toujours au premier semestre 2014, Roularta a acquis 100% du magazine Tu bâtis, je rénove/Beter bouwen & verbouwen pour renforcer sa marque existante Je vais Construire & Rénover/Ik ga Bouwen & Renoveren. A partir du 30 avril 2015, ces titres fusionnent pour former un mensuel fort, Je vais Construire & Rénover/Ik ga Bouwen & Renoveren, combinant la meilleure offre des titres d'origine.

En juillet 2014, Roularta a pris part à une augmentation de capital de la plate-forme en ligne Proxistore qui, par le biais de la géolocalisation, peut placer des annonces publicitaires sur les plus grands sites Web. Roularta a apporté 1,1 million d'euros suite à un appel de fonds lancé auprès des actionnaires actuels (parmi lesquels Roularta) et de la Société Régionale d'Investissement de Bruxelles pour un montant total de 2,7 millions d'euros. L'opération a pour but d'ouvrir des filiales notamment aux Pays-Bas et en Espagne. Proxistore est déjà actif en Belgique, en France, aux Etats-Unis et au Canada. Par l'exercice d'options, Roularta peut acquérir jusqu'à 50% des actions de Proxistore.

Lorsque le Voka s'est engagé dans les entreprises organisatrices de la Journée Découverte Entreprises en décembre 2014, la participation de Roularta est revenue de 81,25% à 56,25%.

## LE NUMÉRIQUE

Dans le courant de l'exercice 2014, le Groupe a continué d'investir dans le développement des sites d'actualité

Levif.be/Knack.be et KW.be. Janvier 2015 a été un mois record, avec plus de 6 millions de visiteurs uniques.

Roularta réalise sur Internet un chiffre d'affaires publicitaire toujours plus élevé, via ses sites d'actualité et ses newsletters, ses campagnes de génération de leads, ses sites de petites annonces ImmoVlan.be, AutoVlan.be (des coentreprises avec Rossel) et Streekpersoneel.be. Début de l'année 2014, les dépenses publicitaires accusaient toujours un sérieux retard, mais depuis l'été, le Groupe enregistre une croissance vigoureuse. ImmoVlan.be accueille à présent plus de 300.000 visiteurs uniques par jour et AutoVlan.be a amélioré son chiffre d'affaires grâce, notamment, à la reprise de Clickyourcar.be, le site consacré aux voitures neuves, aujourd'hui Gocar.be.

L'automne 2014 a également vu le lancement du premier quotidien news numérique de Flandre, The Daily Trends, qui traite des points forts de l'actualité économique et financière. The Daily Trends est accessible chaque jour pour tous les abonnés de Trends à partir de 21 heures.

Plus de 10 millions d'euros de chiffre d'affaires sont réalisés via la vente de contenus en ligne et d'informations d'affaires du Trends Top et de l'entreprise Euro DB récemment rachetée (avec B-information, B-legal, B-finance, B-collection), l'Initié de la Bourse, le Fiscologue, etc.

En 2015, Digilocal doit assurer la poursuite de sa croissance organique. Roularta Presse Gratuite offre un service complet pour l'annonceur local qui s'engage sur Internet : sites Web, newsletters électroniques compatibles avec Roularta Big Data, activation de Google AdWords, Proxistore et Facebook. L'organisation commerciale régionale forte et le savoir-faire technique du Groupe Roularta constituent la base de la croissance future. Roularta a remporté deux années de suite le Google award européen pour le meilleur service en tant que revendeur Google.

Le site Web de Krant van West-Vlaanderen, KW.be, a été lancé avec succès. Les abonnés de KW reçoivent la version papier de leur journal hebdomadaire local accompagné du journal provincial, ils ont un accès numérique, via leur PC, tablette ou smartphone, aux onze hebdomadaires (un par ville ou région de Flandre occidentale) et peuvent visiter le site Web KW.be qui suit l'actualité 24/7. KW.be est soutenu deux fois par jour par une newsletter gratuite adressée à 125.000 Ouest-Flamands. Les visiteurs non abonnés peuvent bénéficier d'un abonnement d'essai gratuit d'un mois.

## LES ÉVÉNEMENTS

Roularta Events organise chaque année une centaine

d'événements: remises de prix, dîners de gala, salons et séminaires.

Dans chaque province sont organisés les Trends Gazelles et le Trends Business Tour. Des prix nationaux récompensent le management supérieur des entreprises (le Manager de l'Année), le monde de l'IT, de l'Industrie, le CFO, le manager RH, le gestionnaire de fonds. En 2014, Roularta a organisé pour la première fois les Trends Legal Awards et le Marketeer de l'Année.

Roularta organise le salon Entreprendre/Ondernemen au Heysel à Bruxelles (avec simultanément le salon consacré à l'e-commerce, à la franchise et aux cadeaux d'affaires) ainsi que le salon Ondernemen au Flanders Expo de Gand. De Streekkrant organise dans chaque province des salons de l'emploi tandis que le magazine lifestyle gratuit Steps organise des journées du shopping dans toutes les grandes villes de Flandre.

## LES EXTENSIONS DE LIGNES

Les lecteurs des magazines du Groupe Roularta se révèlent intéressés par de nombreuses initiatives liées au monde de la culture et du lifestyle. Roularta réussit à leur proposer des projets exclusifs à des conditions très avantageuses. Plusieurs projets livresques, la vente d'objets design et d'autres projets se sont traduits par une croissance du chiffre d'affaires. En 2014, pour la première fois, des croisières exclusives assorties d'un programme original ont été organisées avec succès aux côtés de Plus et de Knack. En 2015, cette initiative impliquera également Le Vif/L'Express.

## PRESSE GRATUITE

Le chiffre d'affaires de la division Presse Gratuite s'est encore légèrement tassé en 2014 en raison de la faiblesse du segment des annonces d'emploi dans De Streekkrant et De Zondag. Depuis le début de 2015, le plancher paraît atteint et les annonces locales dans un journal toutes-boîtes paraissent indispensables pour trouver du travail et des collaborateurs dans sa région. Dans le même temps, le développement de la plate-forme logicielle Streekpersoneel.be se poursuit avec la mise en œuvre d'un système de gestion des annonces et des CV performant. Les campagnes nationales (avec des actions de plus en plus nombreuses de grandes marques telles que Coca-Cola) et la publicité locale ont continué à progresser en 2014, tant dans De Streekkrant (toutes-boîtes dans toute la Flandre) que dans De Zondag (diffusion le dimanche matin dans toute la Flandre via les boulangeries).

Le mensuel Steps, dont les 16 éditions sont également diffusées dans toute la Flandre, a été doté d'une couverture

## ROULARTA PRESSE

## GRATUITE OFFRE

# UN SERVICE COMPLET POUR L'ANNONCEUR LOCAL QUI S'ENGAGE SUR INTERNET

cartonnée glossy et de papier glacé. Depuis l'été 2014, le chiffre d'affaires est en progression constante.

## MAGAZINES

En 2014, les revenus publicitaires des magazines n'ont plus baissé, ce qui n'était plus arrivé depuis des années. Le début de l'exercice était encore difficile, mais depuis l'été, on observe une évolution positive qui se poursuit aujourd'hui.

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

Le marché des lecteurs des magazines (abonnements + ventes au numéro) a permis d'enregistrer une croissance de 1,0%.

Entre-temps, les ventes d'abonnements exclusivement en ligne et les ventes au numéro en ligne atteignent progressivement une dimension pertinente. Chaque semaine, quelques milliers d'exemplaires sont déjà vendus. Roularta propose deux versions au choix (look-a-like avec la mise en page de la publication papier ou une version tablette adaptée) pour Apple, Android ou Microsoft.

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

## RADIO ET TÉLÉVISION

MEDIALAAN a connu une très bonne année. Sur le plan

télévisuel, 2014 a été la meilleure année depuis 2002 en termes d'audience. La croissance provient essentiellement de VTM, les chaînes 2BE et Vitaya ayant fait preuve de stabilité. VTM progresse grâce à d'excellents résultats en début de soirée et grâce à son journal qui attire 10% de (jeunes) téléspectateurs supplémentaires. Côté radio également, 2014 a été une bonne année. Grâce à de nouveaux programmes, Q-music dépasse désormais Studio Brussel de 2%. JOE fm a également battu en 2014 son propre record d'audience.

MEDIALAAN a également investi dans le renforcement de l'expérience de marque et du contenu, ainsi que dans l'innovation.

MEDIALAAN a de nouveau amélioré sa part de marché publicitaire. Les revenus publicitaires ont poursuivi leur progression en radio mais affichent une baisse en télévision. Toutefois, cette baisse est compensée par la croissance des revenus liés aux téléspectateurs innovants. De nouveaux accords de distribution génèrent de nouveaux revenus, et de nouveaux phénomènes tels que replay-TV continuent de croître, tandis que l'audience directe reste stable. MEDIALAAN réalise déjà 20% de revenus alternatifs. Les réservations des publicités vidéo de courte et de longue durée sur les sites Web affichent complet. Ceci s'explique notamment par le nouveau service qui permet aux téléspectateurs de regarder des épisodes entiers sur Vtm.be et via l'application VTM.

JIM Mobile a assuré une belle contribution en 2014 également et a réussi à se raffermir légèrement dans le marché télécom en baisse.

Canal Z/Kanaal Z a pu construire une plate-forme plus forte grâce à la création de toute une série de programmes périphériques. Les chiffres d'audience télé (mesurés désormais via la Grande Audimétrie du CIM) se sont hissés en janvier 2015 à plus de 500.000 téléspectateurs en base journalière.

Les chaînes télé régionales voient leur avenir assuré grâce à un nouveau décret flamand qui prévoit une contribution par abonné plus élevée de la part des distributeurs, dès janvier 2015.

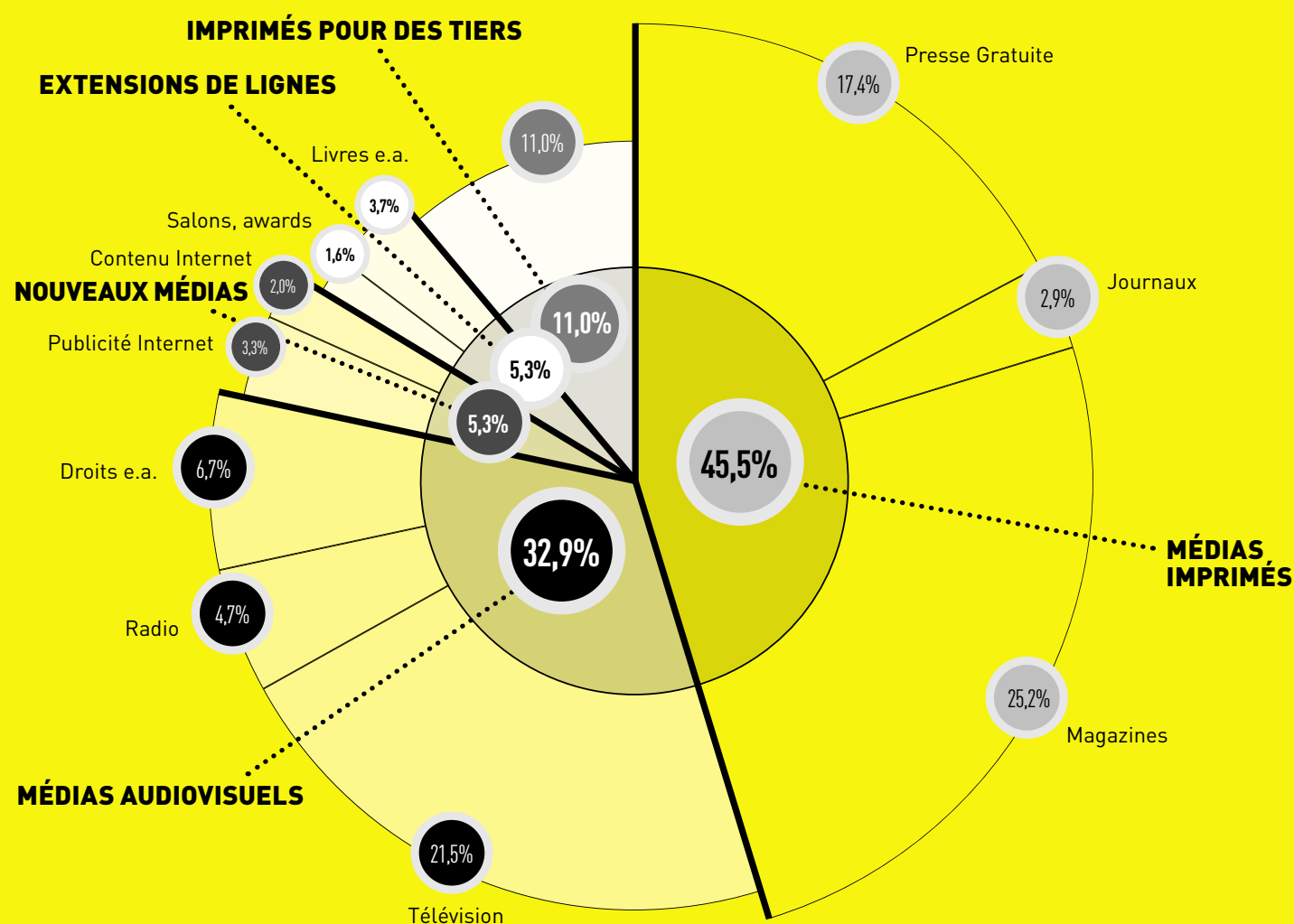
## STIEVIE

L'application Stieve compte à présent quelque 15.000 utilisateurs et sera étendue au cours des prochains mois à de nouvelles chaînes, en plus des chaînes de MEDIALAAN, de SBS et de la VRT. Stieve permet à ses utilisateurs de regarder la télévision en direct et en différé via Internet, partout dans le monde.



# 477

millions d'euros de chiffre d'affaires<sup>(\*)</sup>



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

## RAPPORT DE LA DIRECTION

## MISSION & STRATÉGIE

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

En Belgique, Roularta est un acteur dynamique de tout premier plan dans le secteur de l'édition et de l'impression de magazines et de journaux d'information, de journaux gratuits et de publications spécialisées, ainsi que dans le secteur des médias audiovisuels et des éditions électroniques.

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

En joint-venture avec le groupe Bayard, Roularta est également actif en Belgique, aux Pays-Bas et en Allemagne, avec des magazines pour les seniors, avec toute une série de mensuels pour les parents et pour les enfants, pour les amateurs de déco et de jardin. Roularta édite enfin des city magazines en Belgique, en France, en Slovaquie et en Serbie. Toutes les marques fortes du Groupe continuent de croître par le biais d'extensions de ligne, d'événements et de

produits plus. La politique d'intégration verticale (contenu, vente d'espace publicitaire, production) et l'approche multimédia augmentent la flexibilité et favorisent le caractère anticyclique de Roularta.

RMG continue d'innover sur le plan des développements techniques dans le monde des médias, lequel se caractérise par une évolution rapide. L'implication des collaborateurs et la poursuite constante des meilleurs systèmes internes, de la maîtrise des coûts et de synergies avec les partenaires constituent une garantie pour l'avenir. Roularta Media Group affiche un profil marqué par l'entrepreneuriat socialement responsable où l'équité, l'approche centrée clients et l'engagement figurent tout au haut des priorités.

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

# ROULARTA, INNOVATEUR TECHNOLOGIQUE

En tant qu'entreprise multimédia, Roularta Media Group est actif dans différents secteurs de pointe. Dans ces domaines, le Groupe recherche et développe sans cesse de nouvelles possibilités, d'où sa réputation, dans le monde graphique international, d'innovateur technologique de taille.

Les efforts que Roularta Media Group consent sur le plan de la recherche et du développement technologiques améliorent bien entendu les processus de travail internes du Groupe, mais il n'est pas rare qu'ils servent de moteur aux évolutions fondamentales du marché.

Dans le domaine du prémédia, Roularta Media Group est à l'origine de divers standards belges et internationaux. Comme l'illustrent entre autres les réalisations suivantes, Roularta Media Group joue un rôle de pionnier à cet égard.

## MEDIBEL+

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

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

Roularta Media Group a été à l'origine du développement de la méthode AdTicket de numérisation du flux de commandes entre, d'une part, les centrales médias et les agences créatives qui réalisent les publicités et, de l'autre, les sociétés d'édition. Roularta Media Group et Medibel+ ont lancé AdTicket sur le marché belge.

## GHENT PDF WORKGROUP

Sous l'impulsion de Roularta Media Group, Medibel+ a

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

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

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

## PROJETS INNOVANTS

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

RMG a pris part à l'étude collective **Smarter Media in Flanders (SMIF)**, dont il dirigeait l'un des neuf packages de travail (justificatifs numériques pour les annonces imprimées et en ligne). Le Groupe participait également à quelques autres packages de travail. Epinglons en particulier les filigranes numériques, la compression vidéo idéale pour les tablettes, la collecte efficace des résultats sportifs et le journalisme citoyen.

Le système de justificatifs numériques pour les publications imprimées de tous les éditeurs belges a été lancé le

1<sup>er</sup> mars 2013 et est maintenant utilisé par plusieurs éditeurs. Par ailleurs, en 2015, le système uniforme de factures numériques pour tous les éditeurs belges sera mis en service.

RMG fait aussi partie d'iMinds Media (anciennement MIX) où il est représenté par son directeur prémédia en tant que membre de la Commission des programmes. iMinds Media est un centre d'expertise en innovation médiatique qui suit à la trace les développements dans la recherche fondamentale et les traduit pour le secteur médiatique flamand en projets d'innovation concrets, réalisables et précompétitifs dont l'horizon de temps est limité.

Dans le passé, RMG a pris part à plusieurs **projets ICON** :

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

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

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

Actuellement, RMG prête son concours à deux nouveaux projets menés en collaboration avec iMinds Media : Mingle

## MULTICORE PROPOSERA UNE SOLUTION PERMETTANT DE TENDRE AUX LECTEURS UNE OFFRE D'ACTUALITÉ PERSONNALISÉE VIA LES APPLICATIONS, NEWSLETTERS, SITES WEB...

et multiCore. L'objectif de Mingle est de développer une plate-forme interactive destinée à soutenir les journalistes dans la découverte et la collecte d'informations d'actualité via divers médias sociaux et ce, d'une manière fiable et transparente sur le plan légal. MultiCore proposera une solution permettant de tendre aux lecteurs une offre d'actualité personnalisée via les applications, newsletters, sites Web... compte tenu de leurs préférences, de leur profil d'utilisateur et du contexte. Cette approche est le premier pas vers l'expérience de l'actualité de demain.

## RÉDACTIONS : FONCTIONNEMENT CROSS-MÉDIA

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

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

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



# ENVIRONNEMENT, PRÉVENTION ET BIEN-ÊTRE

## I. ENVIRONNEMENT

En 2014 aussi, Roularta Media Group a consenti d'importants investissements afin de mettre en place une production respectueuse de l'environnement et à faible consommation d'énergie.

### Rapport de développement durable

Dans un marché aussi concurrentiel que le nôtre, il est indispensable d'assurer une bonne communication avec toutes les parties prenantes à propos des efforts et des réalisations en matière de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

Roularta a rassemblé ces efforts dans un (deuxième) rapport de développement durable. Dans ce document, l'accent est mis sur les réalisations importantes des années écoulées.

Le fil rouge suivi pour l'établissement de ce rapport est toujours formé par les normes internationales du Global Reporting Initiative (GRI), accepté dans le monde entier. Le document peut être consulté sur le site Web de Roularta en trois langues différentes (néerlandais, français et anglais).

### Reconnaissance d'orientation du sol

Conformément aux prescriptions du Décret du sol, Roularta a effectué en 2014 une reconnaissance d'orientation du sol pour le site de Roulers. Une telle analyse détaillée fait l'inventaire des risques de pollution du sol et les étaye à l'aide d'échantillons et d'analyses ciblés. Les rubriques reprises dans le permis d'environnement sont déterminantes pour la nature et la stratégie de cette analyse. La conclusion finale de cette analyse est qu'aucune mesure préventive supplémentaire n'est requise.

### Surveillance des émissions

Roularta accorde une grande importance à la maîtrise

des paramètres d'émission, tant pour l'air que pour l'eau. L'entreprise prend notamment pour point de départ les normes sectorielles et les conditions particulières imposées par la législation en matière d'environnement. En 2014, l'entreprise a investi dans un filtre à bande pour les eaux usées industrielles, dans le but surtout de réduire encore les matières en suspension. Elle a consulté pour cela les autorités de contrôle compétentes qui se sont montrées très intéressées et ont suivi le projet d'un bout à l'autre, soit de l'étude à la mise en œuvre.

## II. PRÉVENTION & BIEN-ÊTRE

Au cours des dernières années, la politique de prévention a connu une évolution considérable dans notre société. Alors que dans un premier temps, la sécurisation des machines a bénéficié d'une grande attention, on a assisté ensuite à l'élaboration de différentes procédures destinées à assurer les meilleures conditions d'utilisation de ces équipements. A présent que tous ces aspects sont au point, il apparaît que tout risque d'accident n'est pas encore écarté. Dès lors, l'aspect humain bénéficie d'une attention toujours plus grande. Pour éviter les accidents, il est très important de bien évaluer les risques et d'agir consciemment en conséquence.

Parmi les projets notables réalisés dans ce cadre en 2014, citons :

### Le travail en hauteur

En 2014, il a été procédé à la mise à jour de l'analyse de risque relative au travail en hauteur. L'utilisation d'équipements tels que les échelles, échafaudages et nacelles élévatrices a ainsi été étudiée. Les moyens de protection utilisés dans le cadre de ces activités ont également été évalués et complétés. Des accords ont été pris concernant le suivi de

cette thématique et des formations de rafraîchissement ont été prévues pour les collaborateurs concernés.

L'idée de « hauteur » amène tout naturellement la question des ascenseurs. L'AR du 10/12/2012 a modifié la législation relative à ces derniers. Une analyse de risque a été effectuée en la matière, après laquelle certains ascenseurs ont été régularisés et d'autres ont été transformés en monte-charges.

### Ergonomie

En 2013, l'ergonomie dans l'environnement de production a bénéficié d'une grande attention. Une analyse de risque a également été faite pour les postes de travail externes à l'environnement de production et requérant un travail physique. Ces analyses ont chaque fois débouché sur la rédaction d'une brochure sur mesure qui a été remise aux collaborateurs concernés.

L'ergonomie est un aspect important dans la préservation de la santé des collaborateurs. C'est pourquoi, en 2014, l'ergonomie était le thème annuel.

Lors des examens médicaux des collaborateurs travaillant dans les bureaux, une brochure d'information leur a été remise et commentée par le médecin du travail. Par ailleurs, des informations ont été diffusées via l'intranet et le magazine interne.

Ce thème a également été approfondi dans l'environnement de production.

### Enquête de bien-être

En 2013, une enquête de bien-être a été menée auprès des travailleurs. Ensuite, une grande attention a été accordée à

la communication de ses résultats. En 2014, ces derniers ont été incorporés dans le Plan Global de Prévention. Il peut ainsi être garanti que la sensibilisation à ces thèmes sera poursuivie d'année en année.

### Accords en cas d'événements « choquants »

Il arrive qu'il se produise dans l'entreprise un événement lourd de conséquences ou de nature choquante. Il importe alors de bien organiser la réaction qui y est donnée, y compris en ce qui concerne les aspects humains. Une aide et un suivi de qualité sont indispensables pour permettre aux personnes concernées de continuer à vivre et à travailler. En 2014, une procédure qui, le cas échéant, peut aider à répondre de la manière la plus adéquate possible à ce type de circonstances a été mise au point.

### Documents et médecins en cas de maladie et d'accident

En cas de maladie ou d'accident (du travail), le collaborateur est souvent confronté à une multitude de documents. Parfois il lui est difficile, en raison de la nature de sa maladie p.ex., d'y accorder une grande attention.

C'est pourquoi les principales informations et étapes à suivre ont été condensés dans un document synthétique. Ce document précise notamment ce qu'il y a lieu de faire en cas de maladie ou d'accident. En outre, en cas d'incapacité de travail prolongé, il n'est pas rare que l'on soit confronté à plusieurs médecins différents, et il peut être difficile de suivre qui ils sont et quel est leur rôle exact. Le document synthétique comprend dès lors la liste des différents médecins et de leur spécialité.

# L'ACTION

## ROULARTA MEDIA GROUP

### CAPITAL ET ACTIONS

Le capital social de la SA Roularta Media Group s'élève à 203.225.000,00 euros. Il est représenté par 13.141.123 actions entièrement libérées, sans désignation de valeur nominale, représentant chacune une même fraction du capital.

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

#### Actionnariat

L'actionnariat est réparti de la manière suivante :

|   | Date de<br>déclaration de<br>participation | Nombre<br>d'actions | %      |
|---|--|---------------------|--------|
| Koinon SCA <sup>(1)</sup>                       | 16/03/15                                   | 7.372.877           | 56,11% |
| Cennini SA <sup>(1)</sup>                       | 16/03/15                                   | 2.022.136           | 15,39% |
| Bestinver Gestión<br>S.G.I.I.C. SA              | 02/03/15                                   | 1.306.190           | 9,94%  |
| Actions propres                                 |  | 657.850             | 5,00%  |
| Investisseurs individuels<br>et institutionnels |  | 1.782.070           | 13,56% |

*(1) La SCA Koinon et la SA Cennini en leur capacité de personnes agissant en concert qui ont conclu un accord relatif à la possession, l'acquisition et la cession d'actions, ont fait une notification définitive.*

Sur le nombre total d'actions en circulation, 9.382.112 actions sont nominatives.

#### Loi relative aux offres publiques d'acquisition

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

#### Rachat d'actions propres

L'autorisation statutaire du conseil d'administration de procéder au rachat d'actions propres a été renouvelée par l'assemblée générale du 15 mai 2012.

Au cours de l'exercice 2014, aucune action propre n'a été rachetée.

La société a 657.850 actions propres en portefeuille qui représentent 5,00% du capital social.

#### ÉVOLUTION BOURSIÈRE

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

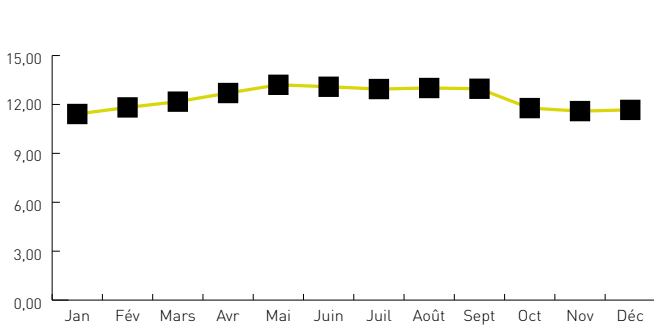
L'action Roularta est reprise dans l'indice BEL Small Cap (BE0389857146).



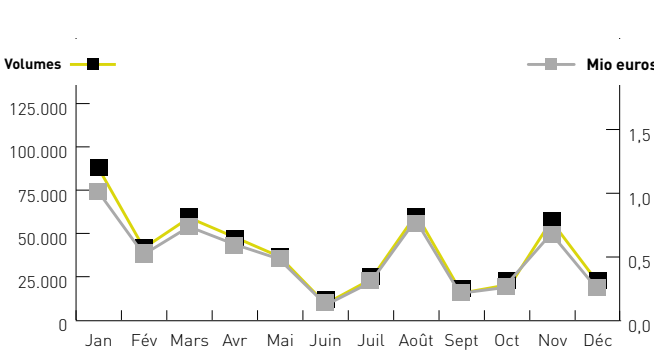
Cours de clôture et volumes en 2014

| Mois           | Cours de clôture moyen | Volumes | en mio € |
|----------------|------------------------|---------|----------|
| Janvier 2014   | 11,414                 | 91.557  | 1,05     |
| Février 2014   | 11,818                 | 43.462  | 0,52     |
| Mars 2014      | 12,171                 | 51.257  | 0,62     |
| Avril 2014     | 12,701                 | 47.764  | 0,60     |
| Mai 2014       | 13,205                 | 41.246  | 0,55     |
| Juin 2014      | 13,085                 | 9.284   | 0,12     |
| Juillet 2014   | 12,945                 | 23.474  | 0,30     |
| Août 2014      | 13,008                 | 61.133  | 0,79     |
| Septembre 2014 | 12,962                 | 15.527  | 0,20     |
| Octobre 2014   | 11,776                 | 17.446  | 0,21     |
| Novembre 2014  | 11,592                 | 65.950  | 0,78     |
| Décembre 2014  | 11,666                 | 21.655  | 0,25     |
|                |                        | 489.755 | 5,99     |

Cours de clôture moyen - 2014



Volumes et montants en millions d’euros - 2014



Le 13 mai 2014, l’action a atteint son cours le plus élevé de l’année écoulée, soit 14,30 euros. Le cours le plus bas de 10,75 euros a été enregistré le 2 janvier 2014. Le 4 novembre 2014, on a relevé le plus important volume journalier, avec 55.453 pièces.

Liquidité de l’action

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

Politique sur le plan des dividendes

Sur proposition du conseil d’administration, l’assemblée générale suit en matière d’affectation du résultat une politique qui consiste à distribuer, si possible, un dividende, tout en veillant à garder un sain équilibre entre cette distribution de dividendes et le maintien d’une capacité d’investissement suffisante.

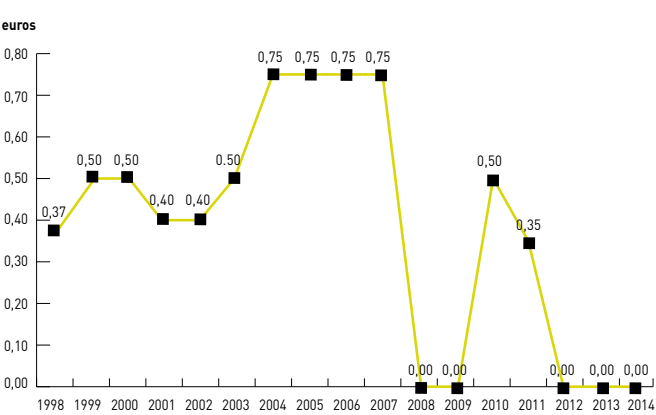
|      |      |      |      |      |      |      |      |
|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|

Dividende brut 0,37 0,50 0,50 0,40 0,40 0,50 0,75 0,75

|      |      |      |      |      |      |      |      |      |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|

Dividende brut 0,75 0,75 0,00 0,00 0,50 0,35 0,00 0,00 0,00

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-dessous un tableau synoptique des événements qui ont marqué au cours du temps l’évolution du capital social et les titres représentant le capital.

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

Les analystes qui suivent l’action Roularta

|                  |                  |                                  |
|------------------|------------------|----------------------------------|
| - Petercam       | Robert Verrips   | robert.verrips@petercam.nl       |
| - KBC Securities | Ruben Devos      | ruben.devos@kbcsecurities.be     |
| - Arkéon Finance | Alexandre Koller | alexandrekoller@arkeonfinance.fr |

# CHIFFRES-CLÉS CONSOLIDÉS

| Compte de résultats                                    | en milliers d'euros                                      | 2010    | 2011    | 2012    | 2013 (*)<br>retraité | 2014     | Evolution |
|--|--|---------|---------|---------|----------------------|----------|-----------|
| Chiffre d'affaires                                     |  | 711.563 | 731.111 | 712.045 | 305.209              | 299.569  | -1,8%     |
| EBITDA <sup>(1)</sup>                                  |  | 77.004  | 61.917  | 36.964  | 29.695               | 34.871   | +17,4%    |
|  | EBITDA - marge   | 10,8%   | 8,5%    | 5,2%    | 9,7%                 | 11,6%    |           |
| EBIT <sup>(2)</sup>                                    |  | 56.992  | 34.492  | 5.540   | 15.116               | 21.930   | +45,1%    |
|  | EBIT - marge   | 8,0%    | 4,7%    | 0,8%    | 5,0%                 | 7,3%     |           |
| Charges financières nettes                             |  | -6.087  | -7.505  | -8.873  | -7.262               | -6.728   | -7,4%     |
| Résultat opérationnel après charges financières nettes |  | 50.905  | 26.987  | -3.333  | 7.854                | 15.202   | +93,6%    |
| Impôts sur le résultat                                 |  | -19.027 | -12.078 | 1.128   | 1.924                | -2.492   | +229,5%   |
| Résultat net des activités poursuivies                 |  | 31.878  | 14.909  | -2.205  | 9.778                | 12.710   | +30,0%    |
| Résultat des activités abandonnées                     |  |         |         |         | -68.268              | -155.237 | -127,4%   |
| Attribuable aux intérêts minoritaires                  |  | 926     | 473     | -498    | -581                 | -50      | -91,4%    |
| Attribuable aux actionnaires de RMG                    |  | 30.952  | 14.436  | -1.707  | -57.909              | -142.477 | -146,0%   |
|  | Résultat net attribuable aux actionnaires de RMG - marge | 4,3%    | 2,0%    | -0,2%   | -19,0%               | -47,6%   |           |
| REBITDA <sup>(3)</sup>                                 |  | 81.183  | 70.255  | 46.920  | 34.622               | 39.339   | +13,6%    |
|  | REBITDA - marge  | 11,4%   | 9,6%    | 6,6%    | 11,3%                | 13,1%    |           |
| REBIT <sup>(4)</sup>                                   |  | 64.620  | 54.021  | 27.823  | 26.706               | 31.619   | +18,4%    |
|  | REBIT - marge  | 9,1%    | 7,4%    | 3,9%    | 8,7%                 | 10,6%    |           |
| Résultat net courant des entreprises consolidées       |  | 38.922  | 30.535  | 16.337  | 18.366               | 19.435   | +5,8%     |
|  | Résultat net courant des entreprises consolidées - marge | 5,5%    | 4,2%    | 2,3%    | 6,0%                 | 6,5%     |           |

| Bilan                                    | en milliers d'euros | 2010    | 2011    | 2012    | 2013 (**)<br>retraité | 2014    | Evolution |
|--|---------------------|---------|---------|---------|-----------------------|---------|-----------|
| Actifs non courants                      |                     | 633.114 | 616.512 | 604.675 | 585.039               | 271.778 | -53,5%    |
| Actifs courants                          |                     | 299.518 | 295.228 | 333.761 | 200.827               | 261.376 | +30,1%    |
| Total du bilan                           |                     | 932.632 | 911.740 | 938.436 | 785.866               | 533.154 | -32,2%    |
| Capitaux propres - part du Groupe        |                     | 345.072 | 351.277 | 344.689 | 287.053               | 143.277 | -50,1%    |
| Capitaux propres - intérêts minoritaires |                     | 13.745  | 12.959  | 12.266  | 11.415                | 2.475   | -78,3%    |
| Passifs                                  |                     | 573.815 | 547.504 | 581.481 | 487.398               | 387.402 | -20,5%    |
| Liquidité <sup>(5)</sup>                 |                     | 1,0     | 1,0     | 1,1     | 0,9                   | 2,0     | +122,2%   |
| Solvabilité <sup>(6)</sup>               |                     | 38,5%   | 39,9%   | 38,0%   | 38,0%                 | 27,3%   | -28,2%    |
| Dette financière nette                   |                     | 111.402 | 89.328  | 69.535  | 80.423                | 82.027  | +2,0%     |
| Gearing <sup>(7)</sup>                   |                     | 31,0%   | 24,5%   | 19,5%   | 26,9%                 | 56,3%   | +109,3%   |

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

(1) EBITDA = cash-flow opérationnel = EBIT + amortissements, dépréciations et provisions.  
(2) EBIT = résultat opérationnel, y compris la part dans le résultat des entreprises associées et coentreprises.  
Les chiffres-clés non audités suivants ont été calculés sur la base des chiffres audités.  
(3) REBITDA = cash-flow opérationnel courant = EBITDA + frais de restructuration et frais uniques.  
(4) REBIT = résultat opérationnel courant = EBIT + frais de restructuration et frais, amortissements, dépréciations et provisions uniques.  
(5) Liquidité = actifs courants / passifs courants.  
(6) Solvabilité = capitaux propres (part du Groupe + intérêts minoritaires) / total du bilan.  
(7) Gearing = dette financière nette / capitaux propres (part du Groupe + intérêts minoritaires).

# CHIFFRES-CLÉS PAR ACTION <sup>(1)</sup>

| Description   | en euros | 2010       | 2011       | 2012       | 2013 (*)<br>retraité | 2014       |
|---|----------|------------|------------|------------|----------------------|------------|
| Capitaux propres - part du Groupe                     |          | 27,35      | 27,93      | 27,61      | 23,00                | 11,48      |
| EBITDA  |          | 6,11       | 4,93       | 2,96       | 2,38                 | 2,79       |
| REBITDA   |          | 6,44       | 5,59       | 3,76       | 2,77                 | 3,15       |
| EBIT  |          | 4,52       | 2,75       | 0,45       | 1,21                 | 1,76       |
| REBIT   |          | 5,12       | 4,30       | 2,23       | 2,14                 | 2,53       |
| Résultat net RMG                                      |          | 2,45       | 1,15       | -0,14      | -4,64                | -11,41     |
| Résultat net RMG après dilution                       |          | 2,45       | 1,14       | -0,14      | -4,64                | -11,41     |
| Résultat net courant des entreprises consolidées      |          | 3,08       | 2,43       | 1,31       | 1,47                 | 1,56       |
| Dividende brut  |          | 0,50       | 0,35       | 0,00       | 0,00                 | 0,00       |
| Cours/bénéfice (P/E) <sup>(2)</sup>                   |          | 8,33       | 6,01       | 7,89       | 7,32                 | 7,87       |
| Nombre d'actions au 31/12                             |          | 13.131.940 | 13.141.123 | 13.141.123 | 13.141.123           | 13.141.123 |
| Nombre moyen pondéré d'actions                        |          | 12.619.077 | 12.577.676 | 12.483.273 | 12.483.273           | 12.483.273 |
| Nombre moyen pondéré d'actions après dilution         |          | 12.653.025 | 12.623.093 | 12.483.273 | 12.483.273           | 12.483.273 |
| Cours maximal   |          | 27,00      | 29,79      | 18,00      | 14,50                | 14,30      |
| Cours fin décembre                                    |          | 25,70      | 14,60      | 10,32      | 10,77                | 12,25      |
| Capitalisation boursière en millions d'euros au 31/12 |          | 337,49     | 191,86     | 135,62     | 141,53               | 160,98     |
| Volume annuel en millions d'euros                     |          | 34,11      | 41,89      | 11,41      | 7,98                 | 6,00       |
| Volume annuel en nombre                               |          | 1.776.333  | 1.942.961  | 845.362    | 662.284              | 460.558    |

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

(1) A base du nombre moyen pondéré d'actions en circulation.  
(2) Bénéfice = résultat net courant des entreprises consolidées.

# CHIFFRES-CLÉS PAR DIVISION

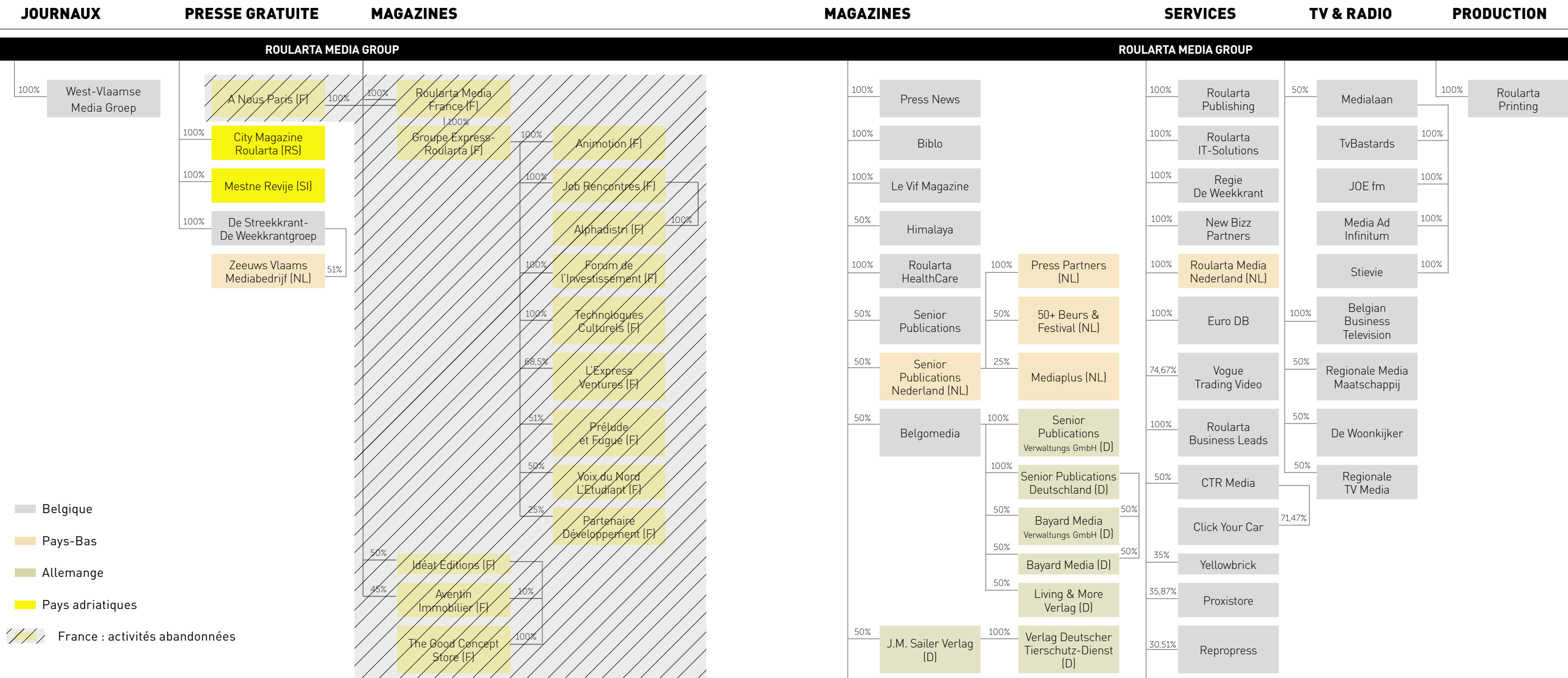
| Médias Imprimés   |  |         |         |         |                      |          |           |
|---|--|---------|---------|---------|----------------------|----------|-----------|
|   | en milliers d'euros                                      | 2010    | 2011    | 2012    | 2013 (*)<br>retraité | 2014     | Evolution |
| Chiffre d'affaires  |  | 546.362 | 554.925 | 541.693 | 327.992              | 319.491  | -2,6%     |
| EBITDA <sup>(1)</sup>   |  | 44.011  | 30.525  | 14.884  | 19.743               | 22.647   | +14,7%    |
|   | EBITDA - marge   | 8,1%    | 5,5%    | 2,8%    | 6,0%                 | 7,1%     |           |
| EBIT <sup>(2)</sup>   |  | 27.959  | 8.069   | -8.959  | 4.858                | 8.612    | +77,3%    |
|   | EBIT - marge   | 5,1%    | 1,5%    | -1,6%   | 1,5%                 | 2,7%     |           |
| Charges financières nettes                                      |  | -5.544  | -6.952  | -8.485  | -6.988               | -6.438   | -7,9%     |
| Résultat opérationnel après charges financières nettes          |  | 22.415  | 1.174   | -17.421 | -2.130               | 2.174    | +202,0%   |
| Impôts sur le résultat  |  | -10.326 | -3.722  | 2.799   | 551                  | -4.505   | +918,0%   |
| Résultat net des activités poursuivies                          |  | 12.089  | -2.605  | -14.645 | -1.579               | -2.331   | -47,6%    |
| Résultat des activités abandonnées                              |  |         |         |         | -68.269              | -155.236 | -127,4%   |
| Attribuable aux intérêts minoritaires                           |  | 646     | 312     | -449    | -388                 | -50      | -87,1%    |
| Attribuable aux actionnaires de RMG                             |  | 11.443  | -2.917  | -14.196 | -69.461              | -157.517 | -126,8%   |
|   | Résultat net attribuable aux actionnaires de RMG - marge | 2,1%    | -0,5%   | -2,6%   | -13,5%               | -21,2%   |           |
| REBITDA <sup>(3)</sup>  |  | 48.968  | 36.519  | 22.274  | 22.009               | 25.890   | +17,6%    |
|   | REBITDA - marge  | 9,0%    | 6,6%    | 4,1%    | 6,7%                 | 8,1%     |           |
| REBIT <sup>(4)</sup>  |  | 36.365  | 25.506  | 9.501   | 13.759               | 17.797   | +29,3%    |
|   | REBIT - marge  | 6,7%    | 4,6%    | 1,8%    | 4,2%                 | 5,6%     |           |
| Résultat net courant des entreprises consolidées <sup>(5)</sup> |  | 19.616  | 11.530  | 1.357   | 4.299                | 3.664    | -14,8%    |
|   | Résultat net courant des entreprises consolidées - marge | 3,6%    | 2,1%    | 0,3%    | 1,3%                 | 1,1%     |           |

[\*] Retraité suite à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 Partenariats et l'application de la norme IFRS 5 Activités abandonnées.

[1] EBITDA = cash-flow opérationnel = EBIT + amortissements, dépréciations et provisions.  
[2] EBIT = résultat opérationnel, y compris la part dans le résultat des entreprises associées et coentreprises.  
Les chiffres-clés non audités suivants ont été calculés sur la base des chiffres audités.  
[3] REBITDA = cash-flow opérationnel courant = EBITDA + frais de restructuration et frais uniques.  
[4] REBIT = résultat opérationnel courant = EBIT + frais de restructuration et frais, amortissements, dépréciations et provisions uniques.  
[5] Résultat net courant = résultat net du Groupe + réductions de valeur exceptionnelles + frais de restructuration déduction faite des impôts.

| Médias Audiovisuels   |  |         |         |         |                      |         |           |
|---|--|---------|---------|---------|----------------------|---------|-----------|
|   | en milliers d'euros                                      | 2010    | 2011    | 2012    | 2013 (*)<br>retraité | 2014    | Evolution |
| Chiffre d'affaires  |  | 171.081 | 182.385 | 176.817 | 168.754              | 158.712 | -6,0%     |
| EBITDA <sup>(1)</sup>   |  | 32.993  | 31.392  | 22.080  | 24.895               | 29.455  | +18,3%    |
|   | EBITDA - marge   | 19,3%   | 17,2%   | 12,5%   | 14,8%                | 18,6%   |           |
| EBIT <sup>(2)</sup>   |  | 29.033  | 26.423  | 14.499  | 18.373               | 23.900  | +30,1%    |
|   | EBIT - marge   | 17,0%   | 14,5%   | 8,2%    | 10,9%                | 15,1%   |           |
| Charges financières nettes                                      |  | -543    | -553    | -388    | -326                 | -280    | -14,0%    |
| Résultat opérationnel après charges financières nettes          |  | 28.490  | 25.870  | 14.111  | 18.047               | 23.619  | +30,9%    |
| Impôts sur le résultat  |  | -8.701  | -8.356  | -1.671  | -6.688               | -8.578  | +28,3%    |
| Résultat net des activités poursuivies                          |  | 19.789  | 17.514  | 12.440  | 11.359               | 15.041  | +32,4%    |
| Résultat des activités abandonnées                              |  |         |         |         |                      |         |           |
| Attribuable aux intérêts minoritaires                           |  | 280     | 161     | -49     | -193                 | 0       | -100,0%   |
| Attribuable aux actionnaires de RMG                             |  | 19.509  | 17.353  | 12.489  | 11.552               | 15.041  | +30,2%    |
|   | Résultat net attribuable aux actionnaires de RMG - marge | 11,4%   | 9,5%    | 7,1%    | 6,8%                 | 9,5%    |           |
| REBITDA <sup>(3)</sup>  |  | 32.261  | 33.793  | 24.669  | 26.891               | 29.890  | +11,2%    |
|   | REBITDA - marge  | 18,9%   | 18,5%   | 14,0%   | 15,9%                | 18,8%   |           |
| REBIT <sup>(4)</sup>  |  | 28.301  | 28.572  | 18.345  | 21.933               | 25.005  | +14,0%    |
|   | REBIT - marge  | 16,5%   | 15,7%   | 10,4%   | 13,0%                | 15,8%   |           |
| Résultat net courant des entreprises consolidées <sup>(5)</sup> |  | 19.306  | 19.005  | 14.980  | 14.067               | 15.771  | +12,1%    |
|   | Résultat net courant des entreprises consolidées - marge | 11,3%   | 10,4%   | 8,5%    | 8,3%                 | 9,9%    |           |

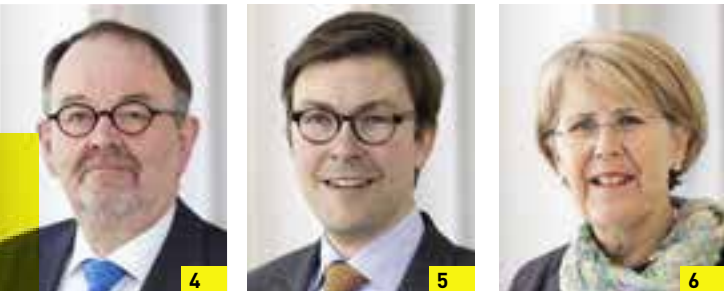




# STRUCTURE DU GROUPE

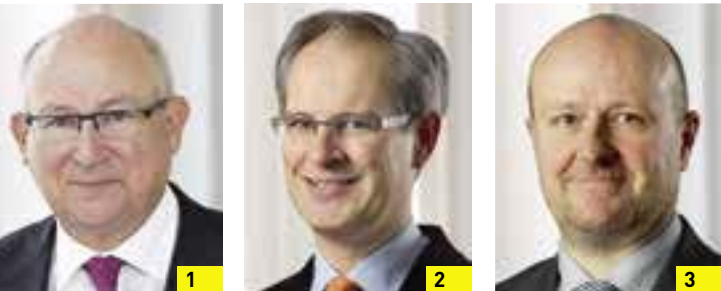
## AU 31-12-2014

# CONSEIL D'ADMINISTRATION RMG



- 1. **Baron Hugo Vandamme** | Représentant permanent de HRV SA | Administrateur non exécutif | Président du conseil d'administration (2018) | Membre du Comité de nomination et de rémunération
- 2. **Rik De Nolf** | Représentant permanent de Koinon SCA | Administrateur exécutif | Administrateur délégué (2018)
- 3. **Marc Verhamme** | Représentant permanent de Mandatum SPRL | Administrateur indépendant (2018) | Vice-président du conseil d'administration | Membre du comité d'audit | Président du Comité de nomination et de rémunération
- 4. **Carel Bikkers** | Représentant permanent de Carolus Panifex Holding BV | Administrateur indépendant (2018) | Président du Comité d'audit | Membre du Comité de nomination et de rémunération
- 5. **Joris Claeys** | Représentant permanent de De Meiboom SA | Administrateur non exécutif (2018)
- 6. **Lieve Claeys** | Administrateur non exécutif (2018)
- 7. **Caroline De Nolf** | Représentant permanent de Verana SA | Administrateur non exécutif (2016)
- 8. **Francis De Nolf** | Représentant permanent d'Alauda SA | Administrateur non exécutif (2015)
- 9. **Koen Dejonckheere** | Représentant permanent de Invest at Value SA | Administrateur indépendant (2018)

# EXECUTIVE MANAGEMENT COMMITTEE



- 1. **Rik De Nolf** CEO
- 2. **Xavier Bouckaert** COO
- 3. **Jan Staelens** CFO

# MANAGEMENT TEAM RMG



- 1. **Rik De Nolf** Président | 2. **Philippe Belpaire** Directeur régie publicitaire nationale | 3. **Xavier Bouckaert** Directeur magazines | 4. **Eddy Brouckaert** Directeur journaux | 5. **Jan Cattrysse** Directeur administratif | 6. **Erwin Danis** Directeur prémédia | 7. **Katrien De Nolf** Directeur ressources humaines | 8. **William De Nolf** Directeur nouveaux médias | 9. **Hugues De Waele** Directeur médias étrangers | 10. **William Metsu** Directeur imprimerie | 11. **Jan Staelens** Directeur financier | 12. **Willem Vandenameele** Directeur IT | 13. **Sophie Van Iseghem** Secrétaire général | 14. **Luk Wynants** Directeur presse gratuite

**DÉCLARATION RELATIVE AUX INFORMATIONS FOURNIES DANS CE RAPPORT ANNUEL 2014**

**Les soussignés déclarent, qu’à leur connaissance :**

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

Rik De Nolf, CEO | Jan Staelens, CFO

# RAPPORT ANNUEL DU CONSEIL D’ADMINISTRATION

à l’Assemblée Générale ordinaire des actionnaires du 19 mai 2015 et relatif aux états financiers consolidés clôturés le 31 décembre 2014

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 20 mars 2015. 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 2014 actif en Belgique, en France et dans d’autres pays d’Europe, dans le secteur des médias et plus particulièrement dans les domaines suivants: édition de magazines, de journaux, de presse gratuite, radio et télévision, Internet, extensions de lignes et production graphique. Roularta Media Group est organisé autour de deux divisions: d’une part les Médias Imprimés et d’autre part les Médias Audiovisuels. Dans ces deux divisions, on retrouve tout un éventail d’activités qui, en fonction de leur finalité, à savoir un produit ou un service proposé, sont centralisées dans différents départements. Dans la division Médias Imprimés, Roularta Media Group se distingue de ses concurrents grâce à toute une série de marques fortes, telles que De Streekkrant, De Zondag, Knack, Trends-Tendances et Le Vif/L’Express. Sur le plan de l’audiovisuel, Roularta Media Group est propriétaire à 50% des actions de Medialaan (anciennement Vlaamse Media Maatschappij), une société active en Belgique dans le domaine de la radio (Q-music et JOE fm) et de la télévision (VTM, 2BE, VTMKZOOM, JIM et Vitaya).

**COMMENTAIRE DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS**

Les états financiers consolidés ont été rédigés en conformité avec les International Financial Reporting Standards (IFRS),

édités par l’International Accounting Standards Board (IASB) et avec les interprétations éditées par l’International Financial Reporting Interpretation Committee (IFRIC) de l’IASB et qui ont été approuvées par la Commission européenne.

Les états financiers consolidés donnent un aperçu général des activités du Groupe, ainsi que des résultats obtenus. Ils offrent une image fidèle de la situation financière, des prestations financières et des flux de trésorerie de l’entité, et ont été rédigés dans l’hypothèse de la continuité d’exploitation.

**PRINCIPAUX CHANGEMENTS DANS LE GROUPE AU COURS DE L’EXERCICE 2014**

**Premier semestre 2014 :**

- Acquisition des 50% restants des actions de Roularta HealthCare SA.
- Acquisition des 50% restants des actions de Roularta Business Leads SA.

**Deuxième semestre 2014 :**

- Constitution de The Good Concept Store SAS par Idéat Editions SA le 11 mars 2014.
- Changement de la participation de 80% à 100% dans De Streekkrant-De Weekkrantgroep SA et de 77,41% à 100% dans Roularta Printing SA le 1<sup>er</sup> juillet 2014.
- Augmentation de la participation de 31,43% à 35,87% en souscrivant à une augmentation de capital de Proxistore SA le 4 juillet 2014.
- Diminution de la participation de 81,25% à 56,25% dans Open Bedrijven ASBL, Journée Découverte Entreprises ASBL et Studio Aperi Negotium SPRL le 1<sup>er</sup> décembre 2014.
- Augmentation de la participation de 33% à 50% dans Regionale TV Media SA le 31 décembre 2014.
- Clôture de la liquidation de Roularta Management SA le 29 octobre 2014.



CHIFFRES-CLÉS CONSOLIDÉS

| Compte de résultats  | en milliers d'euros                                      | 31/12/2014 | 31/12/2013(*)   | Evolution |
|--|--|------------|-----------------|-----------|
| Chiffre d'affaires   |  | 299.569    | 305.209         | -1,8%     |
| Chiffre d'affaires corrigé <sup>(1)</sup>                      |  | 296.189    | 305.209         | -3,0%     |
| EBITDA <sup>(2)</sup>  |  | 34.871     | 29.695          | +17,4%    |
|  | EBITDA - marge   | 11,6%      | 9,7%            |           |
| REBITDA <sup>(3)</sup>   |  | 39.339     | 34.622          | +13,6%    |
|  | REBITDA - marge  | 13,1%      | 11,3%           |           |
| EBIT <sup>(4)</sup>  |  | 21.930     | 15.116          | +45,1%    |
|  | EBIT - marge   | 7,3%       | 5,0%            |           |
| REBIT <sup>(5)</sup>   |  | 31.619     | 26.706          | +18,4%    |
|  | REBIT - marge  | 10,6%      | 8,7%            |           |
| Charges financières nettes                                     |  | -6.728     | -7.262          | -7,4%     |
| Résultat opérationnel après charges financières nettes         |  | 15.202     | 7.854           | +93,6%    |
| Résultat opérationnel courant après charges financières nettes |  | 24.891     | 19.444          | +28,0%    |
| Impôts sur le résultat   |  | -2.492     | 1.924           | +229,5%   |
| Résultat net des activités poursuivies                         |  | 12.710     | 9.778           | +30,0%    |
| Résultat des activités abandonnées                             |  | -155.237   | -68.268         | -127,4%   |
| Attribuable aux intérêts minoritaires                          |  | -50        | -581            |           |
| Attribuable aux actionnaires de RMG                            |  | -142.477   | -57.909         | -146,0%   |
|  | Résultat net attribuable aux actionnaires de RMG - marge | -47,6%     | -19,0%          |           |
| Résultat net courant des entreprises consolidées               |  | 19.435     | 18.366          | +5,8%     |
|  | Résultat net courant des entreprises consolidées - marge | 6,5%       | 6,0%            |           |
| Bilan  |  | 31/12/2014 | 31/12/2013 (**) |           |
| Actifs non courants  |  | 271.778    | 585.039         | -53,5%    |
| Actifs courants  |  | 261.376    | 200.827         | +30,1%    |
| Total du bilan   |  | 533.154    | 785.866         | -32,2%    |
| Capitaux propres - part du Groupe                              |  | 143.277    | 287.053         | -50,1%    |
| Capitaux propres - intérêts minoritaires                       |  | 2.475      | 11.415          | -78,3%    |
| Passifs  |  | 387.402    | 487.398         | -20,5%    |
| Liquidité <sup>(6)</sup>                                       |  | 2,0        | 0,9             | +122,2%   |
| Solvabilité <sup>(7)</sup>                                     |  | 27,3%      | 38,0%           | -28,2%    |
| Dette financière nette   |  | 82.027     | 80.423          | +2,0%     |
| Gearing <sup>(8)</sup>   |  | 56,3%      | 26,9%           | +109,3%   |

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

(1) Chiffre d'affaires corrigé = chiffre d'affaires comparable à 2011, hors modifications intervenues dans le périmètre de consolidation.  
(2) EBITDA = cash-flow opérationnel = EBIT + amortissements, dépréciations et provisions.  
(3) REBITDA = cash-flow opérationnel courant = EBITDA + frais de restructuration et frais uniques.  
(4) EBIT = résultat opérationnel (y compris la part dans le résultat des entreprises associées et coentreprises).  
(5) REBIT = résultat opérationnel courant = EBIT + frais de restructuration et frais, amortissements, dépréciations et provisions uniques.  
(6) Liquidité = actifs courants / passifs courants.  
(7) Solvabilité = capitaux propres (part du Groupe + intérêts minoritaires) / total du bilan.  
(8) Gearing = dette financière nette / capitaux propres (part du Groupe + intérêts minoritaires).

COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉ

En 2014, Roularta Media Group enregistre une hausse de son cash-flow courant (REBITDA) de 13,6%.

A fin 2014, le Groupe a décidé de vendre l'intégralité de ses activités françaises. Suite à cette décision, toutes ces activités sont considérées comme discontinues à fin 2014. Pour garantir la comparabilité, le compte de résultats de 2013 a également été présenté de cette manière. Le chiffre d'affaires du Groupe a baissé légèrement, de 1,8% [de 305 à 300 millions d'euros], tandis que le bénéfice courant s'est replié de 5,8% [de 18,4 à 19,4 millions d'euros].

Le résultat net s'est révélé négatif (-142,5 millions d'euros) suite à la comptabilisation de 146,0 millions d'euros de réductions de valeur sur les titres français, après déduction des passifs d'impôts différés. Conformément aux règles comptables actuelles, les marques et publications les plus connues de Roularta ne sont pas valorisées car il s'agit de créations propres. Seuls les titres achetés figurent dans les livres à titre d'immobilisations incorporelles.

Roularta a clôturé l'exercice 2014 sur une hausse du REBIT de +18,4%.

CHIFFRE D'AFFAIRES COMBINÉ DE 2014

Roularta Media Group a réalisé un chiffre d'affaires combiné de 476,9 millions d'euros en 2014, contre 490,9 millions d'euros en 2013, soit une baisse de 2,8%.

Le chiffre d'affaires 2013 corrigé affiche 473,0 millions d'euros, contre 488,5 millions d'euros en 2013, soit une baisse de 3,2%.

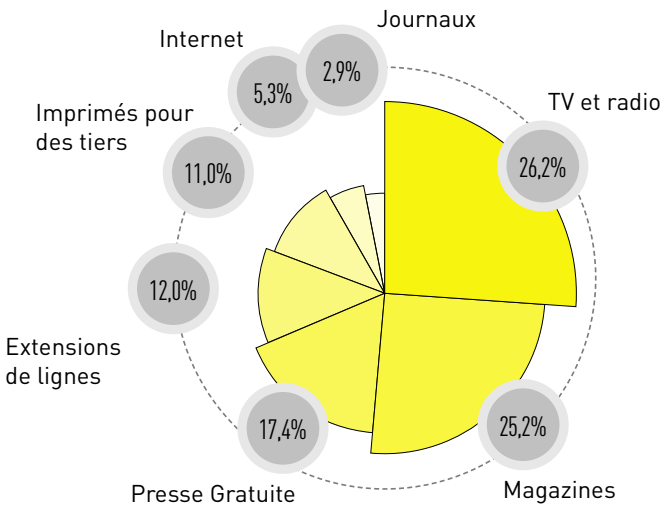
La baisse du chiffre d'affaires corrigé de la division Médias Audiovisuels était de 5,2%, celle des Médias Imprimés de 3,5%.

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

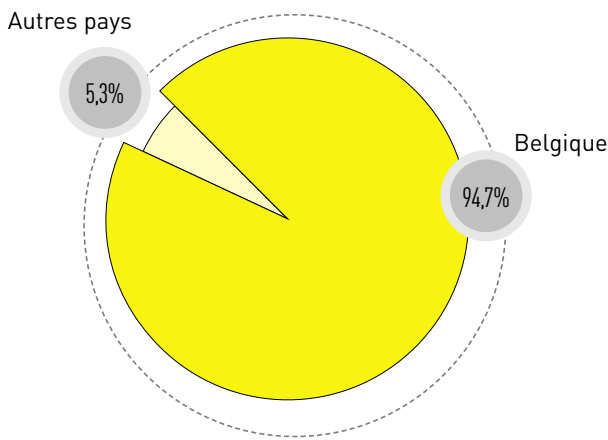
| Division                        | 31/12/2014 | 31/12/2013 | Evolution |
|---------------------------------|------------|------------|-----------|
| Médias Imprimés                 | 316.115    | 327.467    | -3,5%     |
| Médias Audiovisuels             | 158.227    | 166.943    | -5,2%     |
| Chiffre d'affaires intersegment | -1.292     | -5.892     |           |
| Chiffre d'affaires corrigé      | 473.050    | 488.517    | -3,2%     |
| Modifications du Groupe (*)     | 3.861      | 2.337      |           |
| Chiffre d'affaires combiné      | 476.911    | 490.854    | -2,8%     |

(\*) Les modifications du Groupe ne sont pas prises en compte pour obtenir un chiffre d'affaires corrigé, c.-à-d. un chiffre d'affaires comparable à celui de 2013. Les modifications au sein du Groupe concernent la prise d'une nouvelle participation dans Roularta HealthCare et Roularta Business Leads.

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



Chiffre d'affaires 31/12/2014 – régional



RÉSULTATS COMBINÉS 2014 PAR DIVISION

Médias Imprimés

Le **chiffre d'affaires corrigé** de la division Médias Imprimés, qui regroupe presse gratuite, journaux et magazines, a diminué de 3,5% et a atteint 316,1 millions d'euros en 2014.

Le **cash-flow opérationnel (EBITDA)** est passé de 19,7 à 22,6 millions d'euros. Les frais uniques et de restructuration ont été portés en compte. Le **cash-flow opérationnel courant (REBITDA)** a progressé de 22,0 à 25,9 millions d'euros, soit une hausse de 17,6%.

Le **résultat d'exploitation (EBIT)** s'est hissé de 4,9 à 8,6 millions d'euros. La division a réalisé un résultat **d'exploitation courant (REBIT)** de 17,8 millions d'euros, contre 13,8 millions d'euros en 2013.

Le **résultat net, attribuable aux actionnaires de RMG, de la division Médias Imprimés** a atteint -157,5 millions d'euros en 2014, contre -69,5 millions d'euros en 2013, tandis que le résultat net courant a fléchi de 4,3 à 3,7 millions d'euros.

Médias Audiovisuels

Le **chiffre d'affaires corrigé** de la division Médias Audiovisuels a fléchi de 166,9 à 158,2 millions d'euros, soit une baisse de 5,2%.

Le **cash-flow opérationnel (EBITDA)** a augmenté de 18,3%, de 24,9 à 29,5 millions d'euros. Le **cash-flow opérationnel courant (REBITDA)** a augmenté quant à lui de 26,9 à 29,9 millions d'euros.

Le **résultat d'exploitation (EBIT)** a monté de 18,4 à 23,9 millions d'euros. Le **résultat d'exploitation courant (REBIT)** s'est hissé de 21,9 à 25,0 millions d'euros. La marge REBIT affiche 15,8%, contre 13,0% en 2013.

Le **résultat net de la division Médias Audiovisuels** affichait 15,0 millions d'euros en 2014, contre 11,4 millions d'euros en 2013, tandis que le **résultat net courant** a augmenté de 12,1%, de 14,1 à 15,8 millions d'euros.

BILAN

Les **fonds propres** affichent 145,8 millions d'euros au 31 décembre 2014, contre 298,5 millions d'euros au 31 décembre 2013. Les pertes, prises sur la réduction de valeur appliquée aux activités françaises, expliquent cette évolution.

Au 31 décembre 2014, la **dette financière nette** se chiffre à 82,0 millions d'euros. Le rapport dette financière nette/EBITDA se chiffre ainsi à 2,35.

INVESTISSEMENTS

En 2014, les investissements totaux consolidés affichent 18,2 millions d'euros, dont 4,2 millions d'euros investis dans des immobilisations incorporelles (essentiellement des logiciels), 3,2 millions d'euros dans des immobilisations corporelles et 10,8 millions d'euros en acquisitions. Les acquisitions portent essentiellement sur l'acquisition des 50% restants des actions de Roularta HealthCare SA et Roularta Business Leads SA, une investissement supplémentaire dans Proxistore et l'acquisition d'intérêts minoritaires dans Roularta Printing SA et De Streekkrant-De Weekkrantgroep SA.

FAITS IMPORTANTS SURVENUS APRÈS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Après la clôture de l'exercice, l'événement important suivant s'est produit :

- Le 11 février 2015, une intention de vente a été conclue avec le groupe de Monsier Patrick Drahi et associés, portant sur la vente des activités françaises de Roularta. Compte tenu de la procédure de consultation/information et dans l'attente de l'avis du comité d'entreprise et de l'accord de l'Autorité de la concurrence, la vente proprement dite est prévue en mai ou juin 2015.

Pour le reste, il ne s'est produit aucun autre événement important susceptible d'influencer de manière substantielle les résultats et la position financière de l'entreprise.

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

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

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

En tant qu'entreprise multimédia, Roularta Media Group est actif dans différents secteurs de pointe. Dans ces secteurs, Roularta Media Group étudie sans cesse de nouvelles possibilités, d'où sa réputation d'innovateur de taille. Roularta Media Group attache une grande importance à la recherche et au développement. Ces efforts profitent naturellement aux processus de travail internes du Groupe lui-même, mais il n'est pas rare qu'ils servent aussi de moteur aux évolutions fondamentales du marché. Dans la division Médias Imprimés, Roularta Media Group est à l'origine de divers standards belges et internationaux qui décrivent la méthode de la préparation de l'impression de données numériques et de l'échange électronique des instructions qui les accompagnent. La standardisation avancée est essentielle pour garantir un contrôle efficace de la qualité dans ces workflows numériques. Roularta Media Group veut par ailleurs continuer à jouer dans ce domaine un rôle de pionnier essentiel.

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

Le Groupe utilise des contrats de change pour couvrir le

risque de variation de la valeur réelle d'un actif ou d'une obligation repris, ou d'un engagement ferme non repris, dans le cadre de ses activités commerciales. Ces contrats sont considérés comme des couvertures de valeur réelles telles que définies dans la norme IAS 39 et ont été appréciés à la valeur du marché et comptabilisés dans la rubrique «instruments dérivés» parmi les actifs courants ou les obligations à court terme.

Pour couvrir les risques résultant des fluctuations défavorables des taux d'intérêt, le Groupe utilise des instruments financiers, à savoir des contrats IRS. Conformément aux prescriptions prévues à la norme IAS 39, certains contrats sont considérés comme contrats de couverture des flux de trésorerie, et leur valeur de marché est donc reprise dans les fonds propres. Les autres contrats ne sont pas considérés comme des contrats de couverture selon les normes IAS 39. Les fluctuations intervenues au niveau de la valeur de marché de ces contrats figurent dans le compte de pertes et profits.

ENVIRONNEMENT, PRÉVENTION ET BIEN-ÊTRE

Pour un exposé détaillé en matière d'environnement, de prévention et de bien-être, nous renvoyons au chapitre Environnement, prévention et bien-être dans ce Rapport annuel 2014.

PERSONNEL

Au 31 décembre 2014, le Groupe occupe 1.392 travailleurs (équivalents temps plein), contre 1.434 travailleurs (équivalents temps plein) en 2013. Dans ces chiffres, les activités françaises et coentreprises ne sont pas comprises. Les coentreprises incluses, le Groupe occupe 1.840 travailleurs (équivalents temps plein) au 31 décembre 2014.

PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES

Conditions économiques

Des modifications des conditions économiques générales, mondiales ou régionales ou des conditions économiques dans des zones où le Groupe est actif et qui peuvent avoir un impact sur le modèle de consommation des consommateurs, peuvent exercer une influence négative sur les résultats d'exploitation du Groupe.

Risques liés aux développements du marché

Le monde des médias est en mouvement constant. Le résultat du Groupe est en grande partie déterminé par le marché de la publicité, par le marché des lecteurs et par les chiffres d'audience TV et radio.

Le Groupe suit pas à pas les évolutions du marché dans l'univers des médias, de manière à pouvoir en tout temps anticiper sur les modifications et les nouvelles tendances

de l'environnement dans lequel opère l'entreprise. Grâce à l'offre multimédia dont il dispose, le Groupe peut réagir de manière adéquate aux glissements de l'attention du monde publicitaire et du lectorat d'une forme de média à l'autre.

Risque stratégique relatif au marché et à la croissance

Le Groupe peut potentiellement devoir faire face à une situation de marché défavorable ou à une concurrence qui se développe de manière préjudiciable.

Risques liés aux fournisseurs

Les coûts qui déterminent en grande partie le prix de revient total de la division Médias Imprimés, comme les coûts d'impression, de distribution, de personnel et de promotion, peuvent fluctuer en fonction de la conjoncture économique.

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

Dérangements ou interruptions du système informatique

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

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

Risques relatifs à la propriété intellectuelle

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

Risque de notoriété moindre ou d’image de marque négative

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

Risque de non-renouvellement des licences pour les activités TV et radio

Le Groupe dispose des agréments nécessaires pour réaliser ses activités radiophoniques et télévisées sur le territoire belge. Si le Groupe ne parvenait pas à les prolonger, cela pourrait potentiellement avoir une influence négative sur la position financière et/ou les résultats d’exploitation du Groupe.

Risques liés aux acquisitions actuelles et futures

Lorsque le Groupe acquiert des entités, il s’expose aux risques liés à l’intégration de ces entités.

Risque d’innovation

Il importe que le Groupe développe en permanence de nouvelles applications. Si le Groupe n’y parvenait pas, il risque de prendre un retard sur ses concurrents qui ne pourrait plus être refait, ce qui pourrait éventuellement avoir un impact négatif sur sa position financière et/ou ses résultats d’exploitation.

Risque de change

Le Groupe est soumis à un risque de change relatif à l’USD. Les risques de change identifiés se présentent lors d’achats (prévus) en USD dans le segment Médias Audiovisuels et via des activités en dehors de la zone euro. En outre, le Groupe encourt dans une certaine mesure des risques de change relatifs à ses activités opérationnelles.

Pour des achats et des engagements fermes d’achat en USD dans le secteur d’activité Médias Audiovisuels, le Groupe utilise des contrats de change pour couvrir le risque de variation de la juste valeur d’une obligation reprise, ou d’un engagement ferme non repris dans le cadre de ses activités commerciales.

Nonobstant ces contrats de change, des fluctuations en USD peuvent avoir une influence limitée sur les résultats opérationnels du Groupe.

Pour ce qui concerne les risques de change opérationnels encourus via des activités en dehors de la zone euro, à savoir en Serbie, ils sont très limités. Les flux nets de trésorerie vers et de cette entité, et leur timing, sont tels qu’aucune position de change significative n’a été engendrée.

Risque de taux

L’endettement du Groupe et les charges d’intérêt y afférentes peuvent avoir une influence considérable sur le résultat et/ou la position financière du Groupe. Pour couvrir les risques résultant des fluctuations défavorables des taux d’intérêt, le Groupe utilise des instruments financiers.

Risque de crédit

Le Groupe est exposé au risque de crédit sur ses clients, ce qui pourrait engendrer des pertes de crédits. Pour maîtriser le risque de crédit, des études de solvabilité sont effectuées à l’égard des clients qui souhaitent bénéficier d’importantes facilités de crédit. Dans le cas où ces études mènent à une conclusion négative, l’octroi du crédit est refusé ou limité.

En outre, le Groupe utilise des instruments de crédit financiers, comme des lettres de change, pour gérer une partie de son risque de crédit et une assurance-crédit est contractée pour un faible pourcentage de clients étrangers de l’imprimerie.

Aucune concentration importante de risques de crédit avec une seule contrepartie n’a été enregistrée.

En dépit de l’intention du Groupe de limiter ses risques de crédit, l’entreprise peut se trouver confrontée à une détérioration de la solvabilité de ses clients. L’impossibilité éventuelle de conclure une police d’assurance-crédit relative à certains clients peut avoir un impact réellement négatif sur les activités, la position financière et/ou les résultats d’exploitation du Groupe.

Covenants

Les fournisseurs de crédit, à l’exception de ceux de l’emprunt obligataire, imposent des covenants relatifs au taux d’endettement (dette financière nette/EBITDA), à la couverture d’intérêt (EBITDA/charges financières nettes), au ratio d’endettement (dette financière nette/capitaux propres), à la solvabilité et à la distribution de dividendes.

Si ces conventions n’étaient pas respectées, ces violations pourraient entraîner l’exigibilité des créances financières du Groupe.

Risque de liquidité

La charge de la dette du Groupe et les contraintes convenues dans les contrats de financement peuvent avoir une influence néfaste sur la situation de trésorerie du Groupe.

Le Groupe prévoit de respecter ses engagements par les flux de trésorerie opérationnels. En outre, le Groupe dispose de plusieurs lignes de crédit à court terme, qui créent une

réserve supplémentaire de fonds de roulement. Il existe pour ces facilités de crédit aucune durée spécifique garantie par les prêteurs.

Structure du capital

Le Groupe tente constamment d’optimiser la structure de son capital (combinaison de dettes et de capitaux propres). Le principal objectif de la structure du capital est la maximalisation de la valeur d’actionnaire tandis que, dans le même temps, la flexibilité financière souhaitée est maintenue pour réaliser des projets stratégiques.

Risques liés aux réductions de valeur possibles du goodwill, des immobilisations incorporelles ou corporelles

Une réduction de valeur exceptionnelle est enregistrée si la valeur comptable d’un actif, ou de l’unité génératrice d’un flux de trésorerie à laquelle appartient l’actif, est supérieure à la valeur de réalisation. Cette valeur de réalisation est déterminée à l’aide de business plans établis par le management et validés par le conseil d’administration. Le Groupe souligne la sensibilité de ces business plans. Dans l’hypothèse où les prémices incluses dans les business plans évoqués ne peuvent pas être réalisées suite aux circonstances du marché, des réductions de valeur spéciales

(ou impairments) sont actées dans le compte de résultats et impactent le résultat net et les fonds propres du Groupe.

Une description détaillée du test de dépréciation, y inclus la sensibilité du test, est intégrée dans l’Annexe 15 aux états financiers consolidés.

Risques liés aux actions en justice et arbitrages

Une série de litiges dans lesquels le Groupe est impliqué sont actuellement encore pendants. Pour ces litiges pendants, souvent des provisions ont été faites. Le Groupe ne peut pas garantir qu’à l’avenir, aucun litige matériel ne soit introduit par des tiers par rapport à des articles publiés, à d’autres formes de communication et de manière plus générale, aux activités du Groupe.

Une description détaillée des principaux litiges pendants est intégrée dans l’Annexe 26 aux états financiers consolidés.

Etabli à Roulers, le 20 mars 2015.

Le conseil d’administration



# DÉCLARATION RELATIVE AU GOUVERNEMENT D’ENTREPRISE<sup>[\*]</sup>

## DÉSIGNATION DU CODE EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE D’ENTREPRISE

En tant qu’entreprise multimédia, Roularta Media Group entend créer de la valeur au bénéfice de ses lecteurs, spectateurs, auditeurs, clients-annonceurs, collaborateurs et actionnaires.

A la lumière de cette intention, Roularta Media Group SA a adopté, en tant que société belge cotée, le Code de Gouvernance d’Entreprise (2009) comme code de référence. Le conseil d’administration est d’avis que le respect le plus strict possible des principes présentés dans le Code de Gouvernance d’Entreprise se traduit par une administration plus efficace et plus transparente, ainsi que par une meilleure gestion des risques et du contrôle de la société. A cet égard, Roularta Media Group vise une maximalisation de la valeur et ce, aussi bien pour les actionnaires que pour les parties prenantes et les investisseurs institutionnels. Le Code de Gouvernance d’Entreprise, qui figure sur le site Web de la société (www.roularta.be/fr/investisseurs), explique de manière exhaustive et transparente comment Roularta Media Group SA est administrée et comment il est rendu compte de cette administration. Le Code de Gouvernance d’Entreprise de Roularta Media Group SA a été approuvé par le conseil d’administration et est régulièrement mis à jour.

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

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

Le système de contrôle interne de Roularta Media Group est basé sur le modèle COSO-ERM (1<sup>re</sup> version) et vise à fournir une certitude raisonnable relativement à l’atteinte des objectifs de l’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.

[\*] Partie du rapport annuel du conseil d’administration.

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

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

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

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

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

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

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

Nombre de processus au sein de Roularta Media Group sont automatisés. Une partie importante de l’automation est la gestion des risques avec une attention particulière pour le caractère correct, l’exhaustivité, la cohérence, la ponctualité et la valorisation/autorisation de l’information. A l’initiative du comité d’audit, un système de gestion des risques basé sur la méthode KAPLAN a été mis en place. Ainsi, les risques identifiés sont répartis en trois types : les risques évitables, les risques stratégiques et les risques externes. Chaque type de risque est ensuite subdivisé en catégories et évalué en fonction de la probabilité qu’il se produise, d’une part, et de son impact, d’autre part. Pour gérer de manière efficace les risques identifiés, l’on recourt à un logiciel d’audit, Pentana. La société a un poste vacant pour un réviseur interne. En attendant l’engagement d’un nouveau réviseur interne, la société recourt aux services de bureaux d’audit externes (autres que Deloitte) pour la réalisation d’audits dans différents départements ou divisions du Groupe.

## 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 203.225.000,00 euros et est représenté par 13.141.123 actions, jouissant des mêmes droits.

L’actionnariat est réparti de la manière suivante :

|  | Date de la déclaration de participation | Nombre d’actions | %      |
|--|---|------------------|--------|
| Koinon SCA <sup>(1)</sup>                    | 16/03/2015                              | 7.372.877        | 56,11% |
| Cennini SA <sup>(1)</sup>                    | 16/03/2015                              | 2.022.136        | 15,39% |
| Bestinver Gestión S.G.I.I.C. SA              | 02/03/2015                              | 1.306.190        | 9,94%  |
| Actions propres                              |   | 657.850          | 5,00%  |
| Investisseurs individuels et institutionnels |   | 1.782.070        | 13,56% |

[1] Koinon SCA et Cennini SA ont fait une déclaration en leur qualité de personnes agissant de concert qui ont conclu un accord relativement à la détention, à l’acquisition et à la cession de titres.

Toutes les actions propres détenues par la société sont dénuées de droit de vote aussi longtemps qu’elles figurent dans le portefeuille de la société.

Chaque action donne droit à une voix et ce conformément à l’article 33 des statuts, étant précisé que personne ne peut prendre part au vote à l’assemblée générale pour plus de trente-cinq pour cent (35%) des droits de vote attachés à l’ensemble des actions émises par la société. Plusieurs actionnaires dont les titres sont regroupés, conformément aux critères définis à l’article 6, §2 de la Loi du 2 mai 2007 relative à la publicité des participations importantes dans des émetteurs dont les actions sont admises à la négociation sur un marché réglementé, ne peuvent pas non plus prendre part au vote à l’assemblée générale pour plus de trente-cinq pour cent (35%) des droits de vote attachés à l’ensemble des actions émises par la société. Les restrictions ne sont cependant pas d’application lorsque le vote porte sur une modification des statuts de la société ou sur des décisions pour lesquelles une majorité spéciale est requise selon le Code des sociétés.

Une convention d’actionnaires donnant lieu à une restriction de la cession des titres a été conclue entre les actionnaires, Koinon SCA et Cennini SA.

Les statuts et le Code de Gouvernance d’Entreprise de Roularta Media Group contiennent des dispositions spécifiques relatives à la (re)nomination, à la formation et à l’évaluation des administrateurs. Ceux-ci sont nommés pour une durée maximale de quatre ans par l’assemblée générale des actionnaires, laquelle peut aussi les démettre à tout moment de leurs fonctions. Une décision de nomination ou de révocation nécessite une majorité ordinaire des droits de vote. Lorsqu’un poste d’administrateur se libère prématurément, les administrateurs restants peuvent nommer (coopter) eux-mêmes un nouvel administrateur. Dans ce cas, l’assemblée générale suivante procédera à la nomination définitive.

Les statuts de Roularta Media Group SA prévoient un droit de proposition obligatoire au bénéfice de Koinon SCA. Sur la base de ce droit de proposition, la majorité des administrateurs sont nommés parmi les candidats proposés par Koinon SCA aussi longtemps que cette dernière détient, directement ou indirectement, au moins trente-cinq pour cent (35%) des actions de la société.

Les décisions de modification des statuts sont soumises à un quorum de présence spécial et à la majorité. Chaque

décision de modification des statuts nécessite d’une part la présence, en personne ou par procuration, d’actionnaires représentant ensemble au moins la moitié du capital social, et d’autre part l’approbation d’au moins trois quarts du capital social présent ou représenté à l’assemblée. Si le quorum des présences n’est pas atteint, une nouvelle assemblée doit être convoquée. Au cours de cette deuxième assemblée, le quorum des présences n’est pas requis. L’exigence d’une majorité spéciale est cependant maintenue.

Le conseil d’administration est mandaté expressément pour augmenter, en cas d’offre publique d’acquisition sur des titres de la société, le capital social dans les limites prévues à l’article 607 C. Soc. en émettant des parts qui ne représentent pas plus de 10% des actions existantes au moment où une telle offre publique d’acquisition est lancée. Ce mandat lui est conféré par l’assemblée générale extraordinaire du 20 mai 2014 pour une durée de trois ans.

La société peut acquérir, aliéner ou donner en gage ses propres actions, parts bénéficiaires ou autres certificats représentatifs dans le respect des dispositions légales en la matière. Le conseil d’administration est expressément mandaté pour acquérir et détenir, sans décision de l’assemblée générale, les actions propres de la société si cette acquisition ou détention est nécessaire pour éviter à la société un désavantage sérieux. Ce mandat lui est conféré par l’assemblée générale extraordinaire du 15 mai 2012 pour un délai de trois ans à compter du 11 juin 2012, soit la date de la publication dans les annexes au Moniteur Belge du mandat. Ce mandat est en outre renouvelable.

RMG est partie à la convention matérielle suivante, qui est modifiée ou expire en cas de modification du contrôle suite à une offre publique d’acquisition :

- en vertu de l’article 6.5. de l’annexe 1 à la convention de vente à terme du 28 avril 2008 entre Roularta Media Group SA et Natixis SA, cette dernière peut, en cas de modification du contrôle de Roularta Media Group SA ou de Roularta Media France SA, demander la conversion anticipée de la totalité des obligations détenues par Natixis SA en nouvelles actions de Roularta Media France SA ;
- selon la condition 6 (c) (remboursement optionnel des obligataires en cas de modification du contrôle) contenue dans le Prospectus du 18 septembre 2012 relatif à l’émission d’obligations, chaque obligataire peut demander le remboursement de tout ou partie de ses obligations en cas de changement du contrôle de Roularta Media Group SA.

Dans le cadre de la loi du 1<sup>er</sup> avril 2007 relative aux offres publiques d’acquisition, la SCA Koinon a effectué le 25/08/2014, en tant que détenteur direct de 7.372.877 actions, une actualisation de la notification à la FSMA, conformément à l’article 74 § 6 de la loi précitée. Koinon SCA est une filiale de la Stichting Administratiekantor Cerveteri, contrôlée par Monsieur Rik De Nolf.

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

#### Conseil d’administration

Le conseil d’administration de Roularta Media Group SA se compose de neuf membres :

- Baron Hugo Vandamme, représentant permanent de HRV SA (2018), administrateur non exécutif et président du conseil d’administration.
- Cinq administrateurs qui représentent l’actionnaire de référence et ce, conformément au droit de présentation statutaire : Monsieur Rik De Nolf, représentant permanent de Koinon SCA (2018), Madame Lieve Claeys (2018), Madame Caroline De Nolf, représentant permanent de Verana SA (2016), Monsieur Joris Claeys, représentant permanent de la SA De Meiboom (2018) et Monsieur Francis De Nolf, représentant permanent d’Alauda SA (2015).
- Trois administrateurs indépendants qui occupent tous une fonction dirigeante au sein de la société :
  - » *Monsieur Carel Bikkers, représentant permanent de la BV Carolus Panifex Holding (2018) :*  
Pendant neuf ans, Monsieur Carel Bikkers a dirigé le groupe média néerlandais Audax, une organisation multiple active dans tous les métiers de l’édition, de la diffusion et de la vente au détail de produits médiatiques et apparentés. Avant cela, Monsieur Carel Bikkers occupait le poste de directeur général de Kwik-Fit Europe BV, première chaîne de service automobile d’Europe.
  - » *Monsieur Koen Dejonckheere, représentant permanent de la SA Invest at Value (2018) :*  
Monsieur Koen Dejonckheere a été nommé CEO de Gimv en 2008. Auparavant, il était Managing Director et Head of Corporate Finance chez KBC Securities. Précédemment, il a travaillé pour Nesbic, Halder, Price Waterhouse Corporate Finance Europe et l’ex-BBL. Monsieur Koen Dejonckheere a une expérience importante de négociations en banque d’investissement et en private equity en Belgique et à l’étranger.

» *Monsieur Marc Verhamme, représentant permanent de la SA Buttereij Pur Natur (2018) :*  
Jusqu’en 1994, Monsieur Marc Verhamme était, chez Danone, CEO de la division produits frais pour l’Europe du Nord et Nord-Ouest. Aujourd’hui, il est industriel et propriétaire de plusieurs PME spécialisées dans les produits alimentaires biologiques tels que le yaourt, le fromage blanc... avec des marques telles que MIK en PurNatur.

Al’assemblée générale du 19 mai 2015, le mandat de Monsieur Francis De Nolf, représentant permanent d’Alauda SA arrivera à son terme. Sur conseil du comité de nomination et de rémunération, le conseil d’administration recommandera à la prochaine assemblée générale de reconduire Alauda SA, représentée par son représentant permanent Monsieur Francis De Nolf, dans ses fonctions d’administrateur pour une période de quatre ans jusqu’à l’assemblée générale de 2019.

En 2014, le conseil d’administration s’est réuni à huit reprises afin d’étudier les résultats de la société, le plan pluriannuel du Groupe et le budget pour l’exercice suivant.

#### Relevé des présences aux conseils d’administration en 2014 :

| Administrateur exécutif et CEO                                     |   |
|--|---|
| Rik De Nolf  | 8 |
| Administrateurs non exécutifs                                      |   |
| Lieve Claeys   | 8 |
| Francis De Nolf  | 8 |
| Baron Hugo Vandamme, président                                     | 8 |
| Joris Claeys   | 8 |
| Caroline De Nolf   | 8 |
| Administrateurs non exécutifs indépendants                         |   |
| Carel Bikkers  | 8 |
| Marleen Vaesen (jusqu’à l’assemblée générale du 20/05/2014)        | 3 |
| Koen Dejonckheere (à partir de l’assemblée générale du 20/05/2014) | 5 |
| Marc Verhamme  | 8 |

Au cours de l’exercice écoulé, les administrateurs indépendants ont également tenu une réunion.

Pour 2015, six réunions du conseil d’administration figurent à l’agenda.

#### Comité d’audit

Le comité d’audit est composé uniquement d’administrateurs non exécutifs. L’expertise en matière de comptabilité et d’audit de Monsieur Carel Bikkers, le président du comité d’audit, ressort notamment de son ancienne fonction de dirigeant du groupe média néerlandais Audax et des mandats de commissaire/superviseur auprès de diverses sociétés néerlandaises.

Le comité d’audit s’est réuni à quatre reprises en 2014. Durant ces réunions, le comité d’audit a contrôlé l’intégrité de l’information financière de la société, suivi de près les activités de l’auditeur interne et externe et formulé, lorsqu’il l’a jugé utile, des recommandations à ce propos au conseil d’administration.

Sur invitation du président, le commissaire (Deloitte Réviseurs d’Entreprises SC s.f.d. SCRL, représentée par Frank Verhaegen et Kurt Dehoorne), l’administrateur délégué, Rik De Nolf et le directeur financier Jan Staelens ont assisté au comité d’audit.

#### Relevé des présences aux réunions du comité d’audit en 2014 :

|   |   |
|---|---|
| Carel Bikkers, président                                    | 4 |
| Marleen Vaesen (jusqu’à l’assemblée générale du 20/05/2014) | 2 |
| Marc Verhamme   | 4 |

#### Comité de nomination et de rémunération

Le conseil d’administration a, comme prévu par le Code de Gouvernance d’Entreprise, recouru à la possibilité de constituer un comité commun, à savoir le comité de nomination et de rémunération.

Le comité de nomination et de rémunération est composé uniquement d’administrateurs non exécutifs (3), dont deux administrateurs indépendants, et dispose de l’expertise nécessaire en matière de politique de rémunération.

Le CEO prend part, avec voix consultative, aux réunions du comité de nomination et de rémunération (cf. article 526 quater C. Soc.).

Le directeur RH est aussi invité aux réunions du comité de nomination et de rémunération.

Le comité de nomination et de rémunération s’est réuni à deux reprises dans le courant de l’exercice 2014 avec

pour principaux points à l'ordre du jour, l'établissement du rapport de rémunération et l'évaluation de la politique de rémunération et de bonus du management exécutif.

*Relevé des présences aux réunions du comité de nomination et de rémunération en 2014 :*

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Marc Verhamme, président | 2 |
| Baron Hugo Vandamme      | 2 |
| Carel Bickers            | 2 |

## ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS

Chaque année, sous la direction du président et avec l'aide du comité de nomination et de rémunération, le conseil d'administration procède à l'évaluation de son ampleur, de sa composition, de son fonctionnement et de son interaction avec le management exécutif. Cette évaluation poursuit quatre objectifs : (i) évaluer le fonctionnement du conseil d'administration et ses comités ; (ii) vérifier si les sujets importants sont préparés et discutés en profondeur ; (iii) vérifier la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du conseil d'administration en fonction de sa présence aux réunions du conseil et des comités, et évaluer son implication constructive dans les discussions et les prises de décision ; (iv) mettre sur pied une comparaison entre la composition actuelle du conseil d'administration et ses comités et leur composition souhaitée.

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

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

## COMPOSITION DU MANAGEMENT EXÉCUTIF

Le management exécutif de Roularta Media Group se compose de l'executive management committee, du management team Belgique et du management team France.

Au cours de l'année écoulée, le management team n'a subi aucune modification, ni en Belgique ni en France.

## INTÉRÊT OPPOSÉ

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

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

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

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

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

L'administrateur concerné ou le membre concerné du management exécutif fournit au conseil d'administration toutes les informations pertinentes possibles concernant le conflit d'intérêt. L'administrateur concerné ou le membre concerné du management exécutif s'abstient de participer aux consultations et processus décisionnels concernant ce point de l'ordre du jour.

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

## PROTOCOLE VISANT À ÉVITER LE DÉLIT D'INITIÉ

Le protocole visant à éviter le délit d'initié interdit aux administrateurs, membres du management team et autres membres du personnel ou collaborateurs (externes) qui, de par la nature de leur fonction, entrent en contact avec des informations confidentielles, d'opérer directement ou indirectement, sur la base d'informations privilégiées, dans des instruments financiers émis par Roularta Media Group.

## RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

### Rémunération des administrateurs exécutifs et non exécutifs en base annuelle

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

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

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

Les administrateurs non exécutifs ne reçoivent pas de rémunération liée aux performances, telles que bonus, programmes d'incentive à long terme, avantages en nature ou plans de pension. Il ne leur est pas non plus octroyé d'options ou de warrants. Il n'y a pas non plus de cotisations de pension ou de rémunérations similaires pour les administrateurs.

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

Une rémunération de 100.000 euros est accordée au président du conseil d'administration et administrateur exécutif, Monsieur Rik De Nolf. Le vice-président du conseil d'administration reçoit quant à lui une rémunération fixe de 50.000 euros.

Une rémunération fixe de 10.000 euros, complétée par un montant de 2.500 euros à titre de jetons de présence aux séances du conseil d'administration, est accordée aux membres du conseil d'administration. Les membres des comités du conseil d'administration (le comité d'audit et le comité de nomination et de rémunération) recevront à titre complémentaire 2.500 euros à titre de jetons de présence. Quant au président du comité d'audit, il recevra par séance de ce comité, et à titre complémentaire, des jetons de présence à hauteur de 5.000 euros.

La politique de rémunération des administrateurs ne sera pas modifiée au cours du prochain exercice.

### Relevé des rémunérations des administrateurs en 2014

|   |              | Fixe             | Jetons de présence |
|---|--------------|------------------|--------------------|
| <b>Hugo Vandamme</b><br>représentant permanent de HRV SA – président du conseil d'administration  | Non exécutif | 100.000,00 euros | –                  |
| <b>Rik De Nolf</b><br>représentant permanent de Koinon SCA – administrateur délégué   | Exécutif     | 100.000,00 euros | –                  |
| <b>Marc Verhamme</b> <sup>(1)</sup><br>représentant permanent de Mandatum SPRL – vice-président du conseil d'administration – membre du comité d'audit – président du comité de nomination et de rémunération | Non exécutif | 40.000,00 euros  | 15.000,00 euros    |
| <b>Carel Bickers</b><br>représentant permanent de Carolus Panifex Holding BV – président du comité d'audit – membre du comité de nomination et de rémunération  | Non exécutif | 10.000,00 euros  | 45.000,00 euros    |
| <b>Joris Claeys</b><br>représentant permanent de De Meiboom SA  | Non exécutif | 10.000,00 euros  | 20.000,00 euros    |



|   |              | Fixe            | Jetons de présence |
|---|--------------|-----------------|--------------------|
| <b>Lieve Claeys</b>   | Non exécutif | 10.000,00 euros | 20.000,00 euros    |
| <b>Caroline De Nolf</b><br>représentant permanent de Verana SA  | Non exécutif | 10.000,00 euros | 20.000,00 euros    |
| <b>Francis De Nolf</b><br>représentant permanent d'Alauda SA  | Non exécutif | 10.000,00 euros | 20.000,00 euros    |
| <b>Koen Dejonckheere</b> <sup>(2)</sup><br>représentant permanent d'Invest at Value SA                  | Non exécutif | 7.500,00 euros  | 12.500,00 euros    |
| <b>Marleen Vaesen</b> <sup>(3)</sup><br>représentant permanent de Mavac SPRL – membre du comité d'audit | Non exécutif | 2.500,00 euros  | 12.500,00 euros    |

*(1) Vice-président du conseil d'administration depuis l'assemblée générale du 20/05/2014 – la rémunération fixe déclarée comprend 2.500 euros (part pro rata de la rémunération fixe pour le mandat d'administrateur jusqu'à l'assemblée générale du 20/05/2014) + 37.500 euros (part pro rata de la rémunération fixe pour la fonction de vice-président du conseil d'administration). Les jetons de présence concernent un comité d'audit, trois conseils d'administration et un comité de nomination et de rémunération d'avant l'assemblée générale du 20/05/2014.*

*(2) Mandat depuis l'assemblée générale du 20/05/2014 – part pro rata de la rémunération fixe.*

*(3) Mandat jusqu'à l'assemblée générale du 20/05/2014 – part pro rata de la rémunération fixe et jetons de présence pour deux comités d'audit et trois conseils d'administration.*

#### 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 2014, la politique de rémunération des membres du management exécutif n'a pas été modifiée par rapport aux années précédentes.

La rémunération du management exécutif se compose des éléments suivants :

- une rémunération de base en ligne avec la formation, le contenu de la fonction, l'expérience et l'ancienneté ;
- un bonus lié aux prestations et relié pour 30% aux résultats consolidés du Groupe et pour 70% aux performances de la business unit dont le manager est responsable. Chaque année, pour l'exercice concerné, des critères de performances financières sont fixés au niveau des résultats consolidés du Groupe. Au niveau des business units, des objectifs financiers ou qualitatifs sont fixés.
- Au terme de l'exercice, il est déterminé si, et dans quelle mesure, le bonus a été atteint sur la base des critères de performances, lesquels peuvent être aussi bien quantitatifs que qualitatifs.

Le bonus s'élève au maximum à 20 ou 25% du salaire annuel de base des membres du comité exécutif; le bonus est payé partiellement en cash et partiellement via un versement dans l'assurance-groupe du manager concerné.

Il n'a pas été prévu de droit de revendication au bénéfice de la société dans l'hypothèse où la rémunération variable aurait été accordée sur la base de données financières incorrectes. L'attribution des bonus n'intervient qu'après la clôture de l'exercice et la réalisation, par les commissaires, du contrôle nécessaire sur les chiffres, de sorte que le risque d'un paiement du bonus sur la base de données financières incorrectes est négligeable ;

- un incentive à long terme constitué de droits à l'acquisition d'actions de Roularta Media Group. Les plans d'options ou de warrants émis par la société ont toujours une durée de 10 ans, et le premier exercice peut avoir lieu au plus tôt au cours de la troisième année calendrier suivant l'année au cours de laquelle il a été souscrit aux options ou aux warrants ;
- des avantages extralégaux se composant d'une assurance-groupe (la participation de l'employeur représente 3,75%

de la rémunération annuelle), d'une voiture de société accompagnée d'une carte carburant conformément à la car policy de la société, de chèques repas (participation employeur de 4,91 euros/jour de travail) et d'une assurance couvrant l'hospitalisation et l'invalidité.

Le CEO, Koinon SCA ayant pour représentant permanent Monsieur Rik De Nolf, s'est vu octroyer en 2014 une rémunération fixe de 631.568,36 euros brut. Aucune action, option sur action ou warrant, ni cotisation de retraite, n'est reprise dans le package salarial du CEO.

Les autres membres du management exécutif (membres de l'executive management committee, membres du management team Belgique et France) se sont vu octroyer les rémunérations brutes suivantes :

- une rémunération fixe de 3.142.648,76 euros ;
- une rémunération variable de 492.640,00 euros dont 446.140,00 euros en cash et 46.500,00 euros dans une assurance-groupe ;
- les allocations de pension totalisent, pour l'exercice 2014, 75.808,82 euros dont 64.524,84 euros concernent des versements dans un plan de pension du type régime à cotisations définies et 11.283,98 euros concernent des versements dans une assurance-épargne/groupe ;
- et autres composants à hauteur de 56.645,08 euros dont 35.115,12 euros concernent des frais forfaitaires propres à l'employeur et 21.529,96 euros correspondent à la cotisation employeur pour les chèques repas.

##### Aperçu des options attribuées au management exécutif

| Année de l'offre | Nombre d'options attribués | Prix d'exercice en euros | Première période d'exercice | Dernière période d'exercice |
|------------------|----------------------------|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 2002             | 2.000                      | 21,93                    | 01/01-31/12/2006            | 01/01-31/12/2015            |
| 2006             | 77.000                     | 53,53                    | 01/01-31/12/2010            | 01/01-31/12/2021            |
| 2008             | 65.000                     | 40,00                    | 01/01-31/12/2012            | 01/01-31/12/2023            |
| 2009             | 76.000                     | 15,71                    | 01/01-31/12/2013            | 01/01-31/12/2019            |
|                  | 220.000                    |                          |                             |                             |

Le tableau ci-dessous contient un état des plans d'options sur actions auxquels les membres du management exécutif ont souscrit, accompagné de la mention des principales caractéristiques de ces plans, dont leur prix d'exercice et leurs périodes d'exercice.

Au cours de l'exercice 2014, aucune option sur actions ni aucun warrant n'a été attribué aux membres du management exécutif. Au cours de l'exercice écoulé, les membres du management exécutif n'ont pas exercé d'options ni de warrants.

Au cours de l'exercice 2014, 5.150 warrants attribués aux membres du management exécutif en vertu d'un plan de warrants de 2001 et 3.300 options en vertu d'un plan d'options de 2001 ont été déclarés échus en raison de l'expiration de la dernière période d'exercice.

##### Indemnités de départ pour le management exécutif

Les indemnités de départ pour les membres du management exécutif sont estimées sur la base du droit du travail belge ou français applicable, sauf pour l'administrateur délégué et le directeur financier, avec qui des accords contractuels ont été pris concernant le respect du délai de préavis. Ainsi, pour l'administrateur délégué, le délai de préavis est de 12 mois, tandis que pour le directeur financier, le délai de préavis à respecter est de 12 mois au minimum et de 15 mois au maximum.

# ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## 1. COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉ

|   | en milliers d’euros | Annexe | 2014            | 2013(*)        |
|---|---------------------|--------|-----------------|----------------|
| Chiffre d’affaires  | 3                   |        | 299.569         | 305.209        |
| Production immobilisée  |                     |        | 504             | 523            |
| Approvisionnements et marchandises                                    |                     |        | -82.532         | -85.237        |
| Services et biens divers  | 4                   |        | -105.335        | -110.786       |
| Frais de personnel  | 5                   |        | -93.112         | -94.565        |
| Amortissements, dépréciations et provisions                           |                     |        | -12.991         | -15.400        |
| <i>Amortissements sur immobilisations (in)corporelles</i>             |                     |        | -8.793          | -8.656         |
| <i>Dépréciations sur stocks et sur créances</i>                       | 6                   |        | 564             | -178           |
| <i>Provisions</i>   |                     |        | -4.762          | -6.566         |
| <i>Réductions de valeur exceptionnelles</i>                           |                     |        | 0               | 0              |
| Autres produits d’exploitation  | 7                   |        | 7.711           | 7.804          |
| Autres charges d’exploitation   | 7                   |        | -7.174          | -4.757         |
| Frais de restructuration  | 8                   |        | -2.727          | -2.529         |
| Quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises | 17                  |        | 18.017          | 14.854         |
| <b>Résultat opérationnel - EBIT</b>                                   |                     |        | <b>21.930</b>   | <b>15.116</b>  |
| Produits financiers   | 9                   |        | 1.105           | 2.249          |
| Charges financières   | 9                   |        | -7.833          | -9.511         |
| <b>Résultat opérationnel après charges financières nettes</b>         |                     |        | <b>15.202</b>   | <b>7.854</b>   |
| Impôts sur le résultat  | 10                  |        | -2.492          | 1.924          |
| <b>Résultat net des activités poursuivies</b>                         |                     |        | <b>12.710</b>   | <b>9.778</b>   |
| <b>Résultat des activités abandonnées</b>                             | 11                  |        | <b>-155.237</b> | <b>-68.268</b> |
| <b>Résultat net des entreprises consolidées</b>                       |                     |        | <b>-142.527</b> | <b>-58.490</b> |
| Attribuable aux :   |                     |        |                 |                |
| Intérêts minoritaires   |                     |        | -50             | -581           |
| <b>Actionnaires de Roularta Media Group</b>                           |                     |        | <b>-142.477</b> | <b>-57.909</b> |
| <b>Résultat par action</b>  | <b>en euros</b>     |        |                 |                |
| des activités poursuivies et abandonnées                              |                     |        |                 |                |
| Résultat de base par action   | 13                  |        | -11,41          | -4,64          |
| Résultat dilué par action   | 13                  |        | -11,41          | -4,64          |
| des activités poursuivies   |                     |        |                 |                |
| Résultat de base par action   | 13                  |        | 1,02            | 0,83           |
| Résultat dilué par action   | 13                  |        | 1,02            | 0,83           |

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

## 2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

|   | en milliers d’euros | Annexe | 2014            | 2013(*)        |
|---|---------------------|--------|-----------------|----------------|
| <b>Résultat net des entreprises consolidées</b>   |                     |        | <b>-142.527</b> | <b>-58.490</b> |
| <b>Autres éléments du résultat global</b>   |                     |        |                 |                |
| <i>Autres éléments du résultat global : éléments qui seront reclassés ultérieurement en résultat net</i>        |                     |        |                 |                |
| Effet de la conversion de devises étrangères  |                     |        | 13              | 9              |
| Gains / pertes provenant d’instruments de couverture de flux de trésorerie                                      | 32                  |        | 0               | 287            |
| Impôts différés concernant les autres éléments du résultat global   |                     |        | 0               | -97            |
| <i>Autres éléments du résultat global : éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat net</i> |                     |        |                 |                |
| Avantages du personnel non courants - écarts actuariels   |                     |        | -2.523          | 17             |
| Impôts différés concernant les autres éléments du résultat global   |                     |        | 330             | 50             |
| <b>Autres éléments du résultat global</b>   |                     |        | <b>-2.180</b>   | <b>266</b>     |
| <b>Résultat global consolidé</b>  |                     |        | <b>-144.707</b> | <b>-58.224</b> |
| Attribuable aux :   |                     |        |                 |                |
| Intérêts minoritaires   |                     |        | -50             | -581           |
| <b>Actionnaires de Roularta Media Group</b>   |                     |        | <b>-144.657</b> | <b>-57.643</b> |

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

## 3. BILAN CONSOLIDÉ

| ACTIFS   | en milliers d’euros | Annexe | 31/12/2014     | 31/12/2013(*)<br>Retraité<br>d'IFRS 11 | 01/01/2013(*)<br>Solde d’ouverture<br>retraité d'IFRS 11 |
|--|---------------------|--------|----------------|--|--|
| <b>Actifs non courants</b>   |                     |        | <b>271.777</b> | <b>585.039</b>                         | <b>637.309</b>   |
| Immobilisations incorporelles  | 15                  |        | 87.629         | 392.242                                | 406.076  |
| Goodwill   | 15                  |        | 5              | 5                                      | 30.063   |
| Immobilisations corporelles  | 16                  |        | 60.923         | 65.316                                 | 72.902   |
| Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence | 17                  |        | 117.333        | 120.817                                | 121.964  |
| Participations disponibles à la vente, prêts, cautions                   | 18                  |        | 4.646          | 4.031                                  | 4.345  |
| Clients et autres créances   | 19                  |        | 40             | 1.873                                  | 1.729  |
| Actifs d’impôts différés   | 20                  |        | 1.201          | 755                                    | 230  |
| <b>Actifs courants</b>   |                     |        | <b>261.377</b> | <b>200.827</b>                         | <b>225.025</b>   |
| Stocks   | 21                  |        | 6.154          | 9.546                                  | 11.616   |
| Clients et autres créances   | 19                  |        | 66.130         | 137.549                                | 136.591  |
| Créances relatives aux impôts  |                     |        | 547            | 436                                    | 284  |
| Instruments dérivés  | 32                  |        | 0              | 0                                      | 787  |
| Placements de trésorerie   | 22                  |        | 826            | 22.924                                 | 42.828   |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie                                  | 22                  |        | 32.993         | 21.881                                 | 23.794   |
| Charges à reporter et produits acquis                                    |                     |        | 2.794          | 8.491                                  | 9.125  |
| Actifs classés comme détenus en vue de la vente                          | 12                  |        | 151.933        | 0                                      | 0  |
| <b>Total de l’actif</b>  |                     |        | <b>533.154</b> | <b>785.866</b>                         | <b>862.334</b>   |

(\*) Voir Annexe 17. Effets de retraitement à cause de l'application de la norme IFRS 11.

| PASSIFS  | en milliers d'euros | Annexe | 2014           | 31/12/2013(*)<br>Retraité<br>d'IFRS 11 | 01/01/2013(*)<br>Solde d'ouverture<br>retraité d'IFRS 11 |
|--|---------------------|--------|----------------|--|--|
| <b>Capitaux propres</b>  |                     |        | <b>145.752</b> | <b>298.468</b>                         | <b>356.955</b>   |
| Capitaux propres - part du Groupe  |                     |        | 143.277        | 287.053                                | 344.689  |
| <i>Capital souscrit</i>  | 23                  |        | 203.225        | 203.225                                | 203.225  |
| <i>Actions propres</i>   | 23                  |        | -24.647        | -24.647                                | -24.647  |
| <i>Résultat reporté</i>  |                     |        | -36.955        | 104.203                                | 162.122  |
| <i>Autres réserves</i>   | 23                  |        | 1.574          | 4.205                                  | 3.931  |
| <i>Ecart de conversion</i>   |                     |        | 80             | 67                                     | 58   |
| Intérêts minoritaires  |                     |        | 2.475          | 11.415                                 | 12.266   |
| <b>Passifs non courants</b>  |                     |        | <b>161.551</b> | <b>253.661</b>                         | <b>248.522</b>   |
| Provisions   | 25                  |        | 16.836         | 28.869                                 | 7.400  |
| Avantages du personnel   | 27                  |        | 4.193          | 8.365                                  | 9.553  |
| Passifs d'impôts différés  | 20                  |        | 27.125         | 96.730                                 | 104.236  |
| Dettes financières   | 28                  |        | 113.360        | 119.521                                | 127.135  |
| Dettes commerciales  | 29                  |        | 0              | 2                                      | 19   |
| Autres dettes  | 29                  |        | 37             | 174                                    | 179  |
| <b>Passifs courants</b>  |                     |        | <b>225.851</b> | <b>233.737</b>                         | <b>256.857</b>   |
| Dettes financières   | 28                  |        | 2.486          | 5.707                                  | 18.640   |
| Dettes commerciales  | 29                  |        | 66.844         | 123.021                                | 126.766  |
| Acomptes reçus   | 29                  |        | 19.800         | 40.387                                 | 43.799   |
| Avantages du personnel   | 29                  |        | 14.770         | 31.377                                 | 32.762   |
| Impôts   | 29                  |        | 3.004          | 1.890                                  | 2.964  |
| Autres dettes  | 29                  |        | 15.941         | 24.966                                 | 24.843   |
| Instruments dérivés  | 32                  |        | 293            | 852                                    | 1.837  |
| Charges à imputer et produits à reporter                                       | 29                  |        | 5.691          | 5.537                                  | 5.246  |
| Passifs directement liés à des actifs classés comme détenus en vue de la vente | 12                  |        | 97.022         | 0                                      | 0  |
| <b>Total du passif</b>   |                     |        | <b>533.154</b> | <b>785.866</b>                         | <b>862.334</b>   |

(\*) Voir Annexe 17. Effets de retraitement à cause de l'application de la norme IFRS 11.

4. TABLEAU CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORIE

|   | en milliers d'euros | Annexe | 2014          | 2013(*)       |
|---|---------------------|--------|---------------|---------------|
| <b>Flux de trésorerie relatifs aux activités opérationnelles</b>                          |                     |        |               |               |
| Résultat net des entreprises consolidées  |                     |        | -142.578      | -58.565       |
| Part dans le résultat des entreprises mises en équivalence                                | 17                  |        | -18.270       | -14.778       |
| Impôts sur le résultat  | 10 & 11             |        | -66.801       | -6.473        |
| Charges d'intérêt   |                     |        | 7.862         | 8.992         |
| Produits d'intérêt (-)  |                     |        | -566          | -1.809        |
| Moins-values / plus-values sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles |                     |        | 242           | 470           |
| Moins-values / plus-values sur scissions d'entreprises                                    |                     |        | -1            | 0             |
| Dividendes reçus d'entreprises associées et de coentreprises                              |                     |        | 22.264        | 16.769        |
| Eléments sans effet de trésorerie   |                     |        | 220.399       | 76.327        |
| <i>Amortissements des immobilisations (in)corporelles</i>                                 | 15 & 16             |        | 10.705        | 10.712        |
| <i>Réductions de valeur exceptionnelles</i>   | 15                  |        | 215.615       | 44.997        |
| <i>Charges relatives aux paiements fondés sur des actions</i>                             | 5                   |        | -438          | 31            |
| <i>Produits / charges des instruments dérivés non hedging</i>                             | 9                   |        | -558          | 89            |
| <i>Dotations / reprises provisions</i>  |                     |        | -4.103        | 19.473        |
| <i>Gains / pertes de change non réalisés</i>  |                     |        | 1             | 0             |
| <i>Autres éléments sans effet de trésorerie</i>   |                     |        | -823          | 1.025         |
| <b>Flux de trésorerie bruts relatifs aux activités opérationnelles</b>                    |                     |        | <b>22.551</b> | <b>20.933</b> |
| Variation des clients   |                     |        | 17.693        | 2.206         |
| Variation des autres créances courantes et des charges à reporter et produits acquis      |                     |        | 10.256        | -1.900        |
| Variation des stocks  |                     |        | 1.208         | 2.260         |
| Variation des dettes commerciales courantes   |                     |        | -22.541       | -4.618        |
| Variation des autres dettes courantes   |                     |        | -2.454        | -5.063        |
| Autres variations du fonds de roulement (a)   |                     |        | 805           | -365          |
| <b>Variations du fonds de roulement</b>   |                     |        | <b>4.967</b>  | <b>-7.480</b> |
| Impôts sur le résultat payés  |                     |        | -564          | -2.666        |
| Intérêts payés (-)  |                     |        | -7.390        | -8.862        |
| Intérêts reçus  |                     |        | 1.164         | 1.756         |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE NETS RELATIFS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES (A)</b>                 |                     |        | <b>20.728</b> | <b>3.681</b>  |

(\*) Retraité suite à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 Partenariats.

(a) Variation des autres dettes non courantes, dettes commerciales non courantes, provisions, avantages du personnel non courants et charges à imputer et produits à reporter.



| Flux de trésorerie relatifs aux activités d'investissement                    |    |               |                |
|---|----|---------------|----------------|
| Immobilisations incorporelles - acquisitions                                  | 15 | -4.218        | -3.445         |
| Immobilisations corporelles - acquisitions                                    | 16 | -3.215        | -1.746         |
| Immobilisations incorporelles - autres variations                             |    | -31           | -95            |
| Immobilisations corporelles - autres variations                               |    | 85            | 2.853          |
| Flux de trésorerie nets relatifs aux acquisitions                             | 33 | -10.600       | -1.931         |
| Flux de trésorerie nets relatifs aux cessions                                 |    | 637           | 341            |
| Participations disponibles à la vente, prêts, cautions - acquisitions         | 18 | -456          | -301           |
| Participations disponibles à la vente, prêts, cautions - autres variations    |    | -2.476        | 552            |
| Variation des placements de trésorerie  |    | 21.486        | 19.365         |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE NETS RELATIFS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT (B)</b>    |    | <b>1.212</b>  | <b>15.593</b>  |
| Flux de trésorerie relatifs aux activités de financement                      |    |               |                |
| Dividendes versés   |    | 0             | 0              |
| Autres variations des capitaux propres  |    | -153          | -186           |
| Augmentation des dettes financières courantes                                 |    | 0             | 2.356          |
| Diminution des dettes financières courantes                                   |    | -4.691        | -19.237        |
| Augmentation de dettes financières non courantes                              |    | 0             | 1.200          |
| Diminution des dettes financières non courantes                               |    | -4.055        | -5.176         |
| Diminution des créances non courantes   |    | 0             | 1              |
| Augmentation des créances non courantes                                       |    | -169          | -145           |
| <b>FLUX DE TRÉSORERIE NETS RELATIFS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (C)</b>      |    | <b>-9.068</b> | <b>-21.187</b> |
| <b>VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (A+B+C)</b> |    | <b>12.872</b> | <b>-1.913</b>  |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie, solde d'ouverture                    |    | 21.881        | 23.794         |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie, solde de clôture                     |    | 34.753(**)    | 21.881         |
| <b>Variation nette de trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>         |    | <b>12.872</b> | <b>-1.913</b>  |

(\*\*) Y compris les liquidités dans les actifs classés comme détenus en vue de la vente, voir Annexe 12.

#### Annexe relative au tableau consolidé des flux de trésorerie

Le cash-flow net des activités opérationnelles s’élève à 20,7 millions d’euros, contre 3,7 millions d’euros en 2013. D’une part, le cash-flow brut est 1,6 millions d’euros plus élevé que l’année passée et d’autre part, il y a la variation du fonds de roulement (+5,0 millions d’euros, contre -7,5 millions d’euros en 2013). Le cash-flow net relatif aux investissements se chiffre en 2014 à +1,2 millions d’euros, contre +15,6 millions d’euros en 2013. Cette évolution est surtout due aux nouvelles acquisitions en 2014. Les activités de financement ont donné lieu à une sortie de fonds nette de 9,1 millions d’euros, contre des rentrées de fonds de 21,2 millions d’euros en 2013. Cette sortie de fonds s’explique surtout, aussi bien en 2014 qu’en 2013, par le remboursement des dettes financières à court terme.

### 5. ÉTAT DES VARIATIONS DE CAPITAUX PROPRES

| 2014                                       | en milliers d'euros | Capital souscrit | Actions propres | Résultat reporté | Autres réserves | Ecarts de conversion | Intérêts minoritaires | Total capitaux propres |
|--|---------------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|----------------------|-----------------------|------------------------|
| <b>Solde d'ouverture au 01/01/2014 (*)</b> |                     | <b>203.225</b>   | <b>-24.647</b>  | <b>104.203</b>   | <b>4.205</b>    | <b>67</b>            | <b>11.415</b>         | <b>298.468</b>         |
| Résultat global de l'exercice (*)          |                     |                  |                 | -142.477         | -2.193          | 13                   | -50                   | <b>-144.707</b>        |
| Paie­ments fondés sur des actions          |                     |                  |                 |                  | -438            |                      |                       | <b>-438</b>            |
| Dividendes payés aux intérêts minoritaires |                     |                  |                 |                  |                 |                      |                       | <b>0</b>               |
| Autre augmentation / diminution            |                     |                  |                 | 1.319            |                 |                      | -8.890                | <b>-7.571</b>          |
| <b>Solde de clôture au 31/12/2014</b>      |                     | <b>203.225</b>   | <b>-24.647</b>  | <b>-36.955</b>   | <b>1.574</b>    | <b>80</b>            | <b>2.475</b>          | <b>145.752</b>         |

| 2013  | en milliers d'euros | Capital souscrit | Actions propres | Résultat reporté | Autres réserves | Ecarts de conversion | Intérêts minoritaires | Total capitaux propres |
|---|---------------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|----------------------|-----------------------|------------------------|
| <b>Solde d'ouverture au 01/01/2013 (*)</b>    |                     | <b>203.225</b>   | <b>-24.647</b>  | <b>162.122</b>   | <b>3.931</b>    | <b>58</b>            | <b>12.266</b>         | <b>356.955</b>         |
| Résultat global de l'exercice (*)             |                     |                  |                 | -57.909          | 257             | 9                    | -581                  | <b>-58.224</b>         |
| Frais d'émission et d'augmentation du capital |                     |                  |                 |                  | -14             |                      |                       | <b>-14</b>             |
| Paie­ments fondés sur des actions             |                     |                  |                 |                  | 31              |                      |                       | <b>31</b>              |
| Dividendes payés aux intérêts minoritaires    |                     |                  |                 |                  |                 |                      | -195                  | <b>-195</b>            |
| Autre augmentation / diminution               |                     |                  |                 | -10              |                 |                      | -75                   | <b>-85</b>             |
| <b>Solde de clôture au 31/12/2013 (*)</b>     |                     | <b>203.225</b>   | <b>-24.647</b>  | <b>104.203</b>   | <b>4.205</b>    | <b>67</b>            | <b>11.415</b>         | <b>298.468</b>         |

(\*) Retraité suite à l'application rétrospective de la norme IFRS 11 Partenariats.

Pour plus d'informations : voir Annexe 23.

# ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## ANNEXE 1 – PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

### Base de présentation

Les états financiers consolidés sont préparés conformément aux International Financial Reporting Standards (IFRS), émis par l'International Accounting Standards Board (IASB), et aux interprétations émises par l'International Financial Reporting Interpretation Committee (IFRIC) de l'IASB, qui ont été approuvées par la Commission européenne.

Les états financiers consolidés donnent un aperçu général des activités du Groupe et des résultats obtenus. Ils donnent une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie du Groupe et ont été préparés sur base de la continuité d'exploitation.

Les états financiers consolidés ont été approuvés par le conseil d'administration le 20 mars 2015 et peuvent être modifiés jusqu'à l'assemblée générale du 19 mai 2015.

### Normes et interprétations nouvelles et révisées

#### Normes et interprétations applicables pour la période annuelle ouverte à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014

- IFRS 10 *Etats financiers consolidés* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014)
- IFRS 11 *Partenariats* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014)
- IFRS 12 *Informations* à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014)
- IAS 28 *Participations dans des entreprises associées et des coentreprises* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014)

- Amendements à IAS 32 *Instruments financiers : présentation – Compensation d'actifs et de passifs financiers* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014)
- Amendements à IAS 36 *Dépréciation d'actifs – Informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014)
- Amendements à IAS 39 *Instruments financiers – Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014)

L'adaptation de la norme IFRS 11 *Partenariats* a eu une influence importante sur les comptes annuels consolidés (voir Annexe 17), l'adaptation d'autres normes IFRS à partir de 2014 n'a eu aucune incidence importante sur les comptes annuels consolidés du Groupe.

En outre, en 2014, la norme IFRS 5 *Activités abandonnées* a été adaptée, ce qui a eu un impact significatif sur les comptes annuels consolidés du Groupe (voir Annexes 11 et 12).

#### Normes et interprétations émises, mais pas encore applicables pour la période annuelle ouverte à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014

- IFRS 9 *Instruments financiers et les amendements liés* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, mais non encore adoptée au niveau européen)
- IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, mais non encore adoptée au niveau européen)

- Améliorations aux IFRS (2010-2012) (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> février 2015)
- Améliorations aux IFRS (2011-2013) (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015)
- Améliorations aux IFRS (2012-2014) (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, mais non encore adoptées 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* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Amendements à IFRS 11 *Partenariats – Acquisition d'une participation dans une entreprise commune* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Amendements à IAS 16 et IAS 38 *Immobilisations corporelles et incorporelles – Clarification sur les méthodes d'amortissement acceptables* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, mais non encore adoptés au niveau européen)
- Amendements à IAS 19 *Avantages au personnel – Cotisations des employés* (applicables pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2014, mais non encore adoptés au niveau européen)
- IFRIC 21 *Taxes* (applicable pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 17 juin 2014)

Sur la base de l'évaluation actuelle d'IFRIC 21 *Taxes*, le Groupe comprend que plusieurs prélèvements ne peuvent plus être étalés sur l'année civile puisque l'événement qui entraîne l'obligation survient à un moment spécifique, après lequel le Groupe ne peut plus renoncer à cette dépense. Ceci peut avoir un impact sur les résultats semestriels du Groupe.

Concernant l'application de la norme IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients*, le Groupe examine actuellement si cela peut avoir un impact sur les résultats.

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

### Principes de consolidation

Les états financiers consolidés reprennent les données financières de Roularta Media Group SA, de ses filiales et de ses coentreprises (joint-ventures), après élimination de toutes les opérations significatives entre les sociétés du Groupe.

**Les filiales** sont les entreprises sur lesquelles Roularta Media Group SA exerce une influence décisive (contrôle). C'est le cas lorsque Roularta Media Group est exposé à, ou a 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. Les états financiers des filiales sont inclus dans les comptes annuels consolidés à partir de la date d'acquisition et ce jusqu'à ce que le contrôle cesse. Toutes les transactions intragroupes, soldes intragroupes et gains non réalisés sur des opérations intragroupes sont éliminés; les pertes latentes sont également éliminées à moins qu'il s'agisse d'une dépréciation permanente.

La partie du capital propre et du bénéfice attribuable aux actionnaires minoritaires est présentée séparément dans le bilan ou le compte de résultats. Les changements dans l'actionnariat du Groupe dans les filiales, dans lesquelles le Groupe ne perd pas le contrôle, sont comptabilisés comme des transactions de capitaux propres. Ainsi, les valeurs comptables nettes des intérêts du Groupe et les intérêts minoritaires sont ajustés à la participation relative dans ces filiales. Les différences entre l'ajustement des intérêts minoritaires et la juste valeur du prix d'acquisition payé ou reçu sont comptabilisées directement en capitaux propres. Lorsque le Groupe perd le contrôle d'une filiale, le bénéfice ou la perte sur cession est calculé comme la différence entre :

- la juste valeur de la contrepartie reçue ainsi que la juste valeur de toute participation conservée et
- la valeur comptable nette des actifs (y compris le goodwill), des dettes et des intérêts minoritaires dans la filiale avant son élimination.

Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle la société mère obtient le contrôle jusqu'à la date où elle perd le contrôle. Les états financiers des filiales sont préparés pour le même exercice comptable que celui de la société mère, en utilisant des méthodes comptables uniformes pour des transactions et autres événements similaires. Les acquisitions de filiales sont comptabilisées selon la méthode de l'acquisition.

### Les coentreprises et entreprises associées

Il est question d'une **coentreprise** lorsque Roularta Media Group SA a convenu contractuellement de partager le contrôle avec une ou plusieurs parties, ce qui est seulement le cas lorsque des décisions sur les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties qui exercent un contrôle conjoint. Un accord de coentreprise peut être traité comme une activité conjointe (si Roularta Media Group SA a des droits sur les actifs et les obligations au titre des passifs) ou comme

une entité commune/coentreprise (lorsque Roularta Media Group SA a uniquement droit à l'actif net).

Les **entreprises associées** sont les sociétés dans lesquelles Roularta Media Group SA a, directement ou indirectement, une influence notable et qui ne sont pas des filiales ou des coentreprises. Ceci est censé être le cas si le Groupe détient au moins 20% des droits de vote attachés aux actions.

Les informations financières relatives à ces entreprises sont préparées en utilisant les méthodes comptables du Groupe. Lorsque le Groupe exerce un contrôle conjoint acquis dans une coentreprise ou obtient une influence notable dans une entreprise associée, la part des actifs acquis, des passifs et des passifs éventuels est réévaluée à la juste valeur à la date d'acquisition et comptabilisée selon la méthode de mise en équivalence.

Si le prix d'acquisition excède la juste valeur de la part des actifs acquis, passifs et passifs éventuels acquis, cette différence est comptabilisée comme goodwill. Si ce goodwill est négatif, cette différence est immédiatement comptabilisée dans le compte de résultats. Ensuite, la part du Groupe dans le résultat des coentreprises et entreprises associées, conformément à la mise en équivalence dans les états financiers consolidés, est comptabilisée jusqu'au jour où le contrôle conjoint ou l'influence notable cesse.

Dès l'instant où la part du Groupe dans la perte de l'entreprise associée dépasse sa valeur comptable, la valeur comptable est réduite à zéro et les pertes futures ne sont plus prises en compte à moins que le Groupe n'ait garanti les obligations de l'entreprise associée. Dans ce cas, la perte cumulée est comptabilisée sous la rubrique «provisions pour autres risques et charges».

Les plus-values latentes découlant des transactions avec les coentreprises et entreprises associées sont éliminées à concurrence de l'intérêt du Groupe dans la participation à la coentreprise ou à l'entreprise associée.

La valeur comptable nette des participations dans des coentreprises et entreprises associées est réévaluée s'il y a des indices de réduction de valeur ou des indices que les réductions de valeur comptabilisées antérieurement ne se justifient plus. Les participations dans des coentreprises et entreprises associées dans le bilan comprennent également la valeur comptable du goodwill connexe.

La part dans le résultat des entreprises associées et coentreprises est incluse dans le résultat opérationnel du Groupe.

#### Acquisitions de sociétés filiales

Le prix d'acquisition (la contrepartie transférée à l'occasion d'un regroupement d'entreprises) est estimé comme le total de la juste valeur à la date d'acquisition de l'actif transféré, du passif engagé ou repris et des capitaux propres émis par le repreneur. Le prix d'acquisition comprend aussi tout actif ou passif résultant d'un accord de contrepartie éventuelle.

Les coûts relatifs à l'acquisition sont comptabilisés comme des charges dans la période où ces coûts sont faits.

Les actifs identifiables acquis et les passifs repris sont estimés à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Pour chaque groupement d'entreprises, toute participation ne donnant pas le contrôle détenue dans l'entreprise acquise est évaluée soit à la juste valeur, soit à la part proportionnelle de la participation contrôlante dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise. Le choix du principe de valorisation est fait sur une base transaction par transaction.

#### Acquisitions de sociétés filiales avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010

Celles-ci sont comptabilisées conformément à la version précédente d'IFRS 3.

#### Monnaies étrangères

##### Transactions en monnaie étrangère

Les transactions en monnaie étrangère sont enregistrées, lors de leur comptabilisation initiale dans la monnaie fonctionnelle, en appliquant au montant en monnaie étrangère le cours du jour à la date de la transaction. A chaque date de clôture, les éléments monétaires sont convertis en utilisant le cours de clôture. Les éléments non monétaires sont convertis en utilisant le cours de change à la date de la transaction. Les écarts de change résultant du règlement d'éléments monétaires ou de la conversion d'éléments monétaires à des cours différents de ceux qui ont été utilisés lors de leur comptabilisation initiale sont comptabilisés en produits ou en charges comme autres produits ou charges d'exploitation, de la période au cours de laquelle ils surviennent.

#### Etats financiers des activités à l'étranger

Les actifs et passifs monétaires et non monétaires des activités à l'étranger dont la monnaie fonctionnelle n'est pas la monnaie d'une économie hyperinflationniste et n'est pas l'euro sont convertis au cours de clôture. Les produits et les charges de tous les exercices présentés sont convertis aux cours de change en vigueur aux dates des transactions. Tous les écarts de change en résultant doivent être comptabilisés en tant que composante distincte des capitaux propres.

#### Immobilisations incorporelles autres que le goodwill

Les immobilisations incorporelles comprennent les titres, les logiciels, les concessions, droits de reproduction et droits similaires etc., acquis de tiers ou reçus par apport, de même que les logiciels développés en interne.

Les dépenses de recherche effectuées dans le but d'acquérir une nouvelle expertise scientifique ou technologique sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les coûts encourus pendant la phase de développement dans laquelle les résultats de la recherche sont utilisés dans un plan ou un projet pour la création de produits et processus nouveaux ou améliorés de façon significative, ne sont repris au bilan que dans la mesure où le produit ou le processus est faisable tant techniquement que commercialement, le Groupe dispose de moyens suffisants pour achever leur réalisation et il peut être démontré que l'actif générera des avantages économiques futurs probables.

Les coûts activés comprennent le coût des matériaux, les frais de personnel directs et une part proportionnelle des frais fixes.

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeur éventuelles cumulées.

#### Amortissements

Les immobilisations incorporelles sont amorties sur leur durée d'utilité attendue et suivant la méthode linéaire à partir de la date à laquelle elles sont prêtes à être mises en service.

Les durées d'utilité suivantes sont appliquées :

- Développement 3 ans
- Logiciels 3 à 5 ans
- Concessions, droits de reproduction et droits similaires
  - » graphiques et génériques 3 ans
  - » scénarios 2 ans
  - » autres droits selon leur durée d'utilité attendue

En vertu d'IAS 38.107, les titres sont considérés comme des actifs à durée d'utilité indéterminée et ne sont par conséquent pas amortis, mais soumis annuellement à un test de dépréciation. D'autres immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie ne sont pas non plus amorties mais soumises chaque année à un test de dépréciation.

#### Goodwill

Lors de l'acquisition de sociétés filiales, le goodwill est comptabilisé à la date d'acquisition, évalué comme étant

l'excédent du total de la juste valeur de la contrepartie transférée, du montant d'une participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et (dans un groupement d'entreprises réalisé par étapes) de la juste valeur de la participation précédemment détenue, par rapport au solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis et des passifs repris. Si, même après sa réévaluation, ce total se traduit par un montant négatif, ce bénéfice est comptabilisé immédiatement dans le compte de pertes et profits.

En vertu de l'application d'IFRS 3, le goodwill n'est pas amorti mais soumis au moins annuellement à un test de dépréciation, donc aussi chaque fois qu'il y a une indication qu'une unité génératrice de flux de trésorerie est soumise à une réduction de valeur.

Le goodwill généré lors de l'acquisition des coentreprises ou des entreprises associées est pris en compte dans la valeur comptable de la participation correspondante et non testé séparément pour dépréciation, la valeur comptable totale de l'investissement est testée comme un actif unique en conformité avec la norme IAS 36 *Dépréciation d'actifs*.

#### Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût diminué des amortissements cumulés et d'éventuelles pertes de valeur. Le coût comprend le prix d'achat initial augmenté des autres coûts directs d'acquisition (par exemple les taxes non récupérables, le transport). Le coût des immobilisations corporelles produites en interne comprend le coût des matériaux, les frais de salaires directs et une part proportionnelle des frais fixes de production.

Le Groupe a fait usage de l'exemption prévue par la norme IFRS 1 pour considérer la juste valeur de certaines immobilisations corporelles à la date de transition, à savoir le 1<sup>er</sup> janvier 2003, comme étant leur coût présumé. Cette juste valeur est basée sur la valeur en continuité d'exploitation (going concern) comme définie par des experts indépendants et est appliquée à tous les terrains et bâtiments du Groupe ainsi qu'aux presses à imprimer et aux lignes de finition de Roularta Printing SA.

#### Contrats de location

Les contrats de location qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété des actifs loués sont classés en tant que contrats de location-financement. Au commencement de la durée du contrat de location-financement, les contrats sont repris dans le bilan à la juste valeur du bien loué ou, si elle est inférieure, à la valeur actualisée des loyers



minimaux estimés, ces deux valeurs étant déterminées à la conclusion du contrat de location.

Les loyers minimaux sont ventilés entre la charge financière et l’amortissement du solde de la dette. La charge financière est affectée à chaque période couverte par le contrat de location de manière à obtenir un taux d’intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif au titre de chaque période. Les loyers conditionnels sont comptabilisés comme une charge de la période au cours de laquelle ils sont encourus.

Les contrats de location qui ne transfèrent pas au preneur la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des actifs loués sont classés en tant que contrats de location simple. Les paiements au titre des contrats de location simple sont comptabilisés en charge sur une base linéaire pendant toute la durée du contrat de location.

Amortissements

Le montant amortissable d’une immobilisation corporelle (c.-à-d. son coût moins sa valeur résiduelle) est comptabilisé dans le résultat selon la méthode linéaire à partir du moment où l’actif est prêt à être mis en service et sur sa durée d’utilité attendue.

Les 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-valeur significative 10 ans
- Installations, machines et outillage
  - » presses et lignes de finition 3 à 20 ans
  - » matériel d’émission 5 ans
  - » décors TV 3 ans
  - » autres 5 ans
- Mobilier et matériel de bureau 5 à 10 ans
- Matériel électronique 3 à 5 ans
- Matériel roulant 4 à 5 ans
- Autres immobilisations corporelles 5 à 10 ans
- Immobilisations en cours et avances payées pas d’amortissements
- Contrats de location et droits similaires
  - » presses et lignes de finition 3 à 20 ans
  - » matériel d’émission 5 ans

Les terrains ne sont pas amortis étant donné qu’ils sont supposés d’avoir une durée d’utilité indéfinie.

Actifs financiers

Critères destinés à la comptabilisation initiale et à la décomptabilisation des actifs financiers

Les acquisitions et ventes d’actifs financiers sont comptabilisées à leur date de règlement. La comptabilisation à la date de règlement fait référence au fait de comptabiliser un actif le jour de sa réception par l’entité et à la décomptabilisation d’un actif et la comptabilisation de tout profit ou perte lié à la cession au jour où il a été livré par l’entité.

Critères pour la comptabilisation des actifs financiers

(a) Actifs financiers disponibles à la vente

Lors de sa comptabilisation initiale, un actif disponible à la vente est évalué à sa juste valeur, majorée des coûts de transaction directement imputables à l’acquisition. Un gain ou une perte doit être comptabilisé directement en capitaux propres sous la rubrique «autres réserves», jusqu’à sa décomptabilisation ou jusqu’il existe une indication objective de la dépréciation de l’actif. Les placements en actions classifiés comme disponibles à la vente et pour lesquels aucune cotation sur un marché actif n’est disponible et dont la juste valeur ne peut pas être déterminée de façon fiable par d’autres méthodes d’évaluation sont évalués à leur prix d’achat.

(b) Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultats

Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs financiers sont évalués à leur juste valeur. Un profit ou une perte résultant d’une variation de la juste valeur doit être comptabilisé par le biais du compte de résultats.

(c) Prêts et créances

Ces actifs financiers non dérivés à paiements déterminés ou déterminables qui ne sont pas cotés sur un marché actif, sont évalués au coût amorti en utilisant la méthode du taux d’intérêt effectif. Un profit ou une perte doit être comptabilisé par le biais du compte de résultats s’il existe une indication objective de dépréciation.

Les droits au résultat net dans le cadre du «tax shelter» sont comptabilisés comme un placement de trésorerie car l’investissement ne vise pas à soutenir la société de production de manière durable ou à développer un lien durable afin de contribuer à son activité. Ces placements de trésorerie sont valorisés à leur valeur de marché.

Stocks

Les stocks sont évalués à leur coût (coût d’acquisition ou de transformation) selon la méthode FIFO (first-in, first-out) ou à leur valeur nette de réalisation si celle-ci est inférieure.

Le coût de transformation reprend tous les coûts directs et indirects nécessaires pour amener les stocks à l’endroit et dans l’état où ils se trouvent.

La valeur nette de réalisation est définie comme le prix de vente estimé dans le cours normal de l’activité, diminué des coûts estimés pour l’achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

Les stocks obsolètes et à rotation lente sont systématiquement dépréciés.

Clients et autres créances

Les clients et autres créances à court terme sont comptabilisés à leur coût diminué des corrections de valeur appropriées pour les montants non recouvrables attendus.

Une évaluation des créances douteuses est faite à la fin de l’exercice sur base d’une évaluation de tous les montants ouverts. Les créances douteuses sont dépréciées au cours de l’année où elles sont identifiées comme telles.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les espèces et les dépôts à vue, les placements à court terme (moins de 3 mois) et des placements très liquides qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement.

Actifs destinés à la vente

Les actifs non courants et groupes d’actifs sont classés comme destinés à la vente si leur valeur comptable est 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 une partie d’une participation, dans une entreprise associée ou une

coentreprise, la participation ou la partie de la participation qui est éliminée, est classée comme destinée à la vente lorsque les critères décrits ci-dessus sont remplis. A partir de ce moment, le Groupe cesse d’utiliser la mise en équivalence pour la partie qui est répertoriée comme destinée à la vente.

Toute partie d’un investissement 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 ait eu lieu, la participation conservée dans l’entreprise associée ou la coentreprise est comptabilisée conformément à IAS 39 à moins que la participation conservée continue d’être une entreprise associée ou une coentreprise, auquel cas le Groupe utilise la méthode de la mise en équivalence (voir la règle comptable ci-dessus relative aux participations dans des entreprises associées ou des coentreprises).

Les actifs non courants (et les groupes d’actifs) détenus en vue de la vente sont évalués au plus faible entre leur valeur comptable et la juste valeur diminuée des coûts de vente.

Actions propres

Les actions propres sont présentées en déduction des capitaux propres. Aucun profit ou perte n’est comptabilisé dans le résultat lors de la vente, de l’émission ou de l’annulation d’actions propres.

Provisions

Une provision est comptabilisée si le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d’un événement passé, s’il est probable qu’une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l’obligation et si le montant de l’obligation peut être estimé de façon fiable.

Lorsque le Groupe s’attend à être remboursé de tout ou une partie des dépenses nécessaires au règlement d’une provision, l’actif qui en résulte est comptabilisé au moment où il a la quasi-certitude de recevoir le remboursement.

Restructuration

Une provision pour restructuration est constituée si le Groupe approuve un plan détaillé et formalisé de restructuration et si, soit il a commencé à exécuter le plan, soit il a annoncé les principales caractéristiques du plan aux personnes concernées.

## Avantages du personnel

### Obligations en termes de pensions

Il existe dans le Groupe un ensemble de « régimes à cotisations définies ». En Belgique, la législation requiert que l'employeur garantisse un taux de rendement minimum pour les régimes à cotisations définies. Ainsi, à proprement parler, ces régimes correspondent donc à des régimes à prestations définies. En tenant compte de l'incertitude liée à l'évolution future du taux de rendement minimum garanti applicable en Belgique, le Groupe a adopté une approche rétrospective par laquelle les engagements nets au titre de ces régimes de retraite comptabilisés au bilan sont évalués sur base de la somme des écarts positifs, pour chaque participant individuel du régime, entre les réserves minimums garanties et les cotisations cumulées sur base des taux de rendement effectif à la date de clôture (c.-à-d. les engagements nets au titre des régimes de retraite sont déterminés sur base du déficit évalué à sa valeur intrinsèque, le cas échéant).

Pour les « régimes de pension à prestations définies », les provisions sont constituées en calculant la valeur actuelle actuarielle des interventions futures aux travailleurs concernés. Les frais de pensions à prestations définies sont répartis en 2 catégories :

- les frais de pension, 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'acquérir des actions de la société. La norme IFRS 2 est appliquée sur toutes les transactions dont le paiement est fondé sur des actions, attribuées après le 7 novembre 2002 et non encore devenues inconditionnelles au 1<sup>er</sup> janvier 2005. Le prix d'exercice d'une option est déterminé sur la base du cours de clôture moyen de l'action au cours des trente

jours précédant la date de l'offre des options ou le dernier cours de clôture précédant la date de l'offre. La juste valeur de l'option est calculée sur la base de la formule Black & Scholes. Lorsque les options sont exercées, les fonds propres sont majorés du montant reçu.

### Autres avantages du personnel non courants

Les autres avantages du personnel non courants comprennent essentiellement des avantages tarifaires futurs des abonnements, ainsi que des primes de jubilé. Le montant de cette provision correspond à la valeur actuelle des avantages futurs.

### Dettes financières

Les dettes financières, à l'exception des produits dérivés, sont reprises initialement à la juste valeur des sommes reçues, après déduction des frais de transaction. Au cours des exercices ultérieurs, elles sont évaluées au coût amorti à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif. Si des dettes financières sont couvertes par des produits dérivés qui servent comme couverture de la juste valeur, elles sont évaluées à leur juste valeur.

### Dettes commerciales

Les dettes commerciales à court terme sont comptabilisées à leur coût.

### Impôts

La charge (le produit) d'impôt sur le résultat de l'exercice est le montant total compris dans le compte de résultats au titre d'impôt courant et d'impôt différé. L'impôt est comptabilisé en produit ou en charge et inclus dans le résultat net de l'exercice sauf dans la mesure où l'impôt est généré par une transaction ou un événement qui est comptabilisé directement en capitaux propres. Dans ce cas, les impôts sont également comptabilisés directement dans les capitaux propres.

**L'impôt courant** de l'exercice et des exercices précédents est comptabilisé en tant que passif dans la mesure où il n'est pas payé. Si le montant déjà payé au titre de l'exercice et des exercices précédents excède le montant dû pour ces exercices, l'excédent est comptabilisé en tant qu'actif. Les calculs de l'impôt courant de l'exercice et des exercices précédents sont effectués en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

**Les impôts différés** sont comptabilisés en appliquant l'approche bilan de la méthode du report variable (liability method) à toutes les différences temporelles entre la base fiscale et la valeur comptable utilisée pour les besoins de l'information financière et ceci aussi bien pour les actifs que

pour les passifs. Les calculs sont effectués en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

En application de cette méthode, le Groupe comptabilise, dans le cas d'un regroupement d'entreprises, des impôts différés sur la différence entre la juste valeur des actifs acquis, des passifs et passifs assumés et leur base fiscale.

Un actif d'impôt différé ne sera comptabilisé que dans la mesure où il est probable qu'un bénéfice imposable sur lequel ces différences temporelles déductibles pourront être imputées, sera disponible. Lorsqu'il n'est plus probable que l'avantage fiscal pourra être réalisé, l'actif d'impôt différé est décomptabilisé.

### Subventions publiques

Les subventions liées à des actifs sont comptabilisées à la juste valeur lorsqu'il existe une assurance raisonnable que le Groupe se conformera aux conditions attachées aux subventions et que les subventions seront reçues. La subvention publique est présentée en produits différés.

Les subventions des pouvoirs publics en compensation de frais faits par le Groupe sont systématiquement reconnues comme recettes sous les autres produits d'exploitation dans la même période que celle où ces frais sont faits.

### Produits

Les produits provenant de la vente de biens sont comptabilisés lorsque toutes ces conditions sont remplies :

- a) les risques et avantages importants inhérents à la propriété ont été transférés ;
- b) le Groupe a cessé d'être impliqué dans la gestion et dans le contrôle effectif des biens cédés ;
- c) le montant des produits peut être évalué de façon fiable ;
- d) il est probable que des avantages économiques associés à la transaction iront au Groupe ;
- e) les coûts encourus ou à encourir peuvent être évalués de façon fiable.

Pour les Médias Imprimés, le produit de la vente des publicités est repris au moment de la parution du numéro. Pour les Médias Audiovisuels, le produit de la vente des publicités est repris au moment de l'émission. Le produit des ventes au numéro et des abonnements est repris en fonction de la date de parution du numéro.

Les revenus d'opérations d'échange sont des transactions entre deux parties entre lesquelles les biens et services échangés ne sont pas de même nature. Ces transactions

sont évaluées au prix du marché, en tenant compte des réductions de valeur applicables sur des transactions similaires.

### Frais financiers

Les frais financiers sont repris comme charge dans la période où ils sont faits.

### Réductions de valeurs exceptionnelles

En application de la norme IAS 36, pour l'établissement de la valeur comptable des actifs du Groupe, à chaque date de clôture, le Groupe apprécie s'il existe un quelconque indice montrant qu'un actif a pu perdre de la valeur. Si un tel indice existe, il faut procéder à l'estimation de la valeur recouvrable. La valeur recouvrable d'un actif ou d'une entité génératrice est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité. Une perte de valeur est comptabilisée lorsque la valeur comptable d'un actif ou de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle appartient l'actif est supérieure à sa valeur recouvrable. Les pertes de valeur sont reprises dans le compte de résultats.

Chaque unité génératrice de flux de trésorerie représente par pays un groupe d'actifs identifiable affichant le même profil de risque, qui génère un afflux de trésorerie et qui est en grande partie indépendant de l'afflux de trésorerie généré par d'autres groupes d'actifs. Les unités génératrices de flux de trésorerie suivantes ont été identifiées : News Belgique (Le Vif/L'Express, Knack, Krant van West-Vlaanderen...), News France (L'Express, L'Etudiant...), Lifestyle Belgique (Nest, Royals, Plus Belgique...), Lifestyle France (Point de Vue, Maison Magazine...), Business Belgique (Canal Z/Kanaal Z, Trends-Tendances/Trends, Trends Top...), Business France (L'Entreprise, L'Expansion, Mieux Vivre Votre Argent...), Free Press Belgique (De Streekkrant/De Weekkrant, De Zondag, Steps...), Free Press France (A Nous Paris, A Nous Lille...), Free Press autres pays (Zeeuwsch-Vlaams Advertentieblad, City Magazine Serbia, City Magazine Slovenia), Entertainment Belgique. Les unités génératrices de trésorerie françaises n'ont plus été soumises à un test de dépréciation en 2014 étant donné qu'elles ont été comptabilisées comme des actifs destinés à la vente.

La détermination de la valeur d'utilité est basée sur la méthode des discounted cash flows, soit l'évaluation des flux de trésorerie futurs générés par l'exploitation continue de l'unité compte tenu, par le management, d'une projection de flux de trésorerie basée sur un business plan de cinq ans. Les flux de trésorerie futurs sont escomptés sur la base d'un coût moyen pondéré du capital. Pour émettre des pronostics quant aux flux de trésorerie après le dernier exercice

budgétaire, ils font l'objet d'une extrapolation compte tenu d'un taux de croissance.

La détermination du coût moyen pondéré du capital et du taux de croissance tient compte du taux d'intérêt et du profil de risque de Roularta Media Group dans son ensemble. Les présomptions sont appliquées sur toutes les unités génératrices de trésorerie du Groupe.

La détermination de la juste valeur hors frais de vente est basée soit sur une méthode empirique où un multiple de transactions, engendré d'une part par des transactions comparables dans le secteur des médias et, de l'autre, par des données basées sur l'expérience, a été appliqué sur le critère chiffre d'affaires, soit sur une valeur de marché basée sur des transactions similaires dans le marché.

#### Instruments financiers dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés afin de limiter les risques liés aux fluctuations des monnaies étrangères et des taux d'intérêt.

Les instruments financiers dérivés sont comptabilisés initialement à la juste valeur. Consécutif à la comptabilisation initiale, les instruments financiers dérivés sont réévalués à leur juste valeur à la date de clôture.

La comptabilité de couverture est appliquée à toutes les couvertures qui remplissent les conditions requises de comptabilité de couverture quand la documentation de couverture exigée existe et quand la relation de couverture est considérée comme effective.

#### Couverture de la juste valeur

Lorsqu'un instrument financier dérivé couvre les variations en terme de la juste valeur d'un actif ou passif comptabilisé ou d'un engagement ferme, il est classé comme couverture de la juste valeur. Ces instruments financiers sont évalués à leur juste valeur et classés dans la rubrique «Produits dérivés financiers». Tout bénéfice ou perte provenant de ces instruments de couverture est comptabilisé en compte de résultats et l'élément couvert est aussi déclaré à sa juste valeur dans le respect du risque qui a été couvert, duquel le bénéfice ou la perte est comptabilisée directement en compte de résultats.

#### Couvertures de flux de trésorerie

Les changements de la juste valeur d'un instrument de couverture qui répond aux critères de couverture efficace des flux de trésorerie sont comptabilisés dans les capitaux propres, et plus précisément dans la réserve de couverture.

#### Produits dérivés qui ne sont pas considérés comme instrument de couverture

Certaines opérations de couverture ne sont pas prises en considération pour la comptabilité de couverture selon les critères spécifiques de la norme IAS 39 *Instruments financiers: comptabilisation et évaluation* et ce, même si elles offrent une couverture économique selon la politique du Groupe en matière de risque. Les changements de la juste valeur de ces instruments sont pris directement en résultat.

#### Appréciations cruciales et sources d'incertitude les plus importantes concernant les estimations

L'élaboration des états financiers conformément aux normes IFRS requiert que le management émette des jugements et fasse des estimations et des suppositions susceptibles d'avoir une influence sur les montants repris dans les états financiers.

Les estimations et les suppositions qui y sont afférentes sont basées sur l'expérience du passé ainsi que sur différents autres facteurs qui, vu les circonstances, sont considérés comme raisonnables. Les résultats de ces estimations constituent la base du jugement à émettre sur la valeur comptable des actifs et des passifs lorsque celle-ci ne ressort pas clairement d'autres sources. Les résultats réels peuvent s'écarter de ces estimations. Les estimations et les suppositions qui y sont afférentes font l'objet d'une évaluation périodique.

#### Sources d'incertitude les plus importantes concernant les estimations :

- Les réductions de valeur exceptionnelles sur immobilisations incorporelles et goodwill font l'objet d'un contrôle annuel par le Groupe pour établir s'il est nécessaire de procéder à des ajustements, mais également de contrôles intérimaires lorsqu'il y a des indications que la valeur des immobilisations incorporelles ou du goodwill pourrait être compromise (voir Annexe 15).
- Les créances fiscales différées relatives à des pertes fiscales reportées et des déductions d'impôt ne sont reprises que dans la mesure où il est vraisemblable que le bénéfice imposable futur sera suffisant pour récupérer les pertes fiscales reportées et les déductions d'impôt.
- Risque de crédit relatif aux clients : le management procède à l'analyse approfondie des créances commerciales en cours, compte tenu du retard de l'encaissement (ageing), de l'historique du paiement et de la couverture par des assurances crédits (voir Annexe 19).
- Avantages du personnel non courants : les engagements relatifs aux régimes de pension à prestations définies sont basés sur les présomptions actuarielles telles que le taux

d'escompte et le rendement attendu sur fonds de placement (voir Annexe 27).

- Avantages du personnel non courants : les obligations découlant des régimes à cotisations définies sont évaluées sur base de la somme des écarts positifs, pour chaque participant individuel du régime, entre les réserves minimums garanties et les cotisations cumulées sur base des taux de rendement effectif à la date de clôture (c.-à-d. les engagements nets au titre des régimes de retraite sont déterminés sur base du déficit évalué à sa valeur intrinsèque, le cas échéant).
- Au 31 décembre 2014, les opérations françaises ont été évaluées conformément à la norme IFRS 5 *Activités abandonnées*. L'ajustement réel a été évalué à la meilleure capacité en fonction des accords conclus avec l'acheteur potentiel. Nous nous référons à l'Annexe 12.



ANNEXE 2 - INFORMATION SECTORIELLE

L'information sectorielle est basée sur des chiffres combinés avec un lien vers les états financiers consolidés selon la norme IFRS 11.

I. Information sectorielle

Conformément à IFRS 8 *Secteurs opérationnels*, l'approche du management de la présentation financière de l'information sectorielle est appliquée. Suivant cette norme, l'information sectorielle à présenter doit correspondre aux rapports internes utilisés par les principaux décideurs opérationnels, sur la base desquels les performances internes des secteurs opérationnels de Roularta sont évaluées et des moyens sont attribués aux différents secteurs. Dans ces rapports, l'information sectorielle de Roularta Media Group est présentée sur la base des activités en deux secteurs opérationnels : Médias Imprimés et Médias Audiovisuels.

Le secteur Médias Imprimés comprend la vente de la publicité, la production et les ventes de toutes les publications du Groupe, comme les publications gratuites, journaux, magazines, bulletins d'information et livres, ainsi que tous les services liés, y inclus Internet, salons et autres extensions de lignes. Le secteur Médias Audiovisuels comprend la vente de spots publicitaires à la télévision et à la radio, la production et l'émission, ainsi que tous les services liés, y inclus Internet et extensions de lignes.

Les règles d'évaluation des secteurs opérationnels sont les mêmes que les règles d'évaluation du Groupe repris en Annexe 1, sauf en ce qui concerne la présentation des coentreprises qui sont comptabilisées selon la méthode de la consolidation proportionnelle dans l'information sectorielle. Les prix des transferts entre secteurs sont déterminés sur la base du principe «at arm's length». Les résultats des secteurs opérationnels sont suivis par le management jusqu'au résultat net étant donné que ces secteurs correspondent presque entièrement à des entités juridiques.

| 2014   | en milliers d'euros | Médias Imprimés | Médias Audiovisuels | Eliminations entre secteurs | Total combiné   | Impact IFRS 11 | Total consolidé |
|--|---------------------|-----------------|---------------------|-----------------------------|-----------------|----------------|-----------------|
| Chiffre d'affaires sectoriel   |                     | 319.491         | 158.712             | -1.292                      | 476.911         | -177.342       | 299.569         |
| <i>Ventes à des clients externes</i>   |                     | 318.967         | 157.944             |                             | 476.911         | -177.342       | 299.569         |
| <i>Ventes provenant de transactions avec d'autres secteurs</i>                       |                     | 524             | 768                 | -1.292                      | 0               | 0              | 0               |
| Amortissements sur immobilisations (in)corporelles                                   |                     | -9.252          | -4.451              |                             | -13.703         | 4.910          | -8.793          |
| Dépréciations sur stocks et sur créances et provisions                               |                     | -130            | -666                |                             | -796            | 1.360          | 564             |
| Quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises                |                     | -649            |                     |                             | -649            | 18.666         | 18.017          |
| <b>Résultat opérationnel (EBIT)</b>  |                     | <b>8.612</b>    | <b>23.900</b>       |                             | <b>32.512</b>   | <b>-10.582</b> | <b>21.930</b>   |
| Produits financiers  |                     | 1.420           | 101                 | -380                        | 1.141           | -36            | 1.105           |
| Charges financières  |                     | -7.858          | -382                | 380                         | -7.860          | 27             | -7.833          |
| Impôts sur le résultat   |                     | -4.505          | -8.578              |                             | -13.083         | 10.591         | -2.492          |
| <b>Résultat net des activités poursuivies</b>  |                     | <b>-2.331</b>   | <b>15.041</b>       |                             | <b>12.710</b>   | <b>0</b>       | <b>12.710</b>   |
| <b>Résultat des activités abandonnées</b>  |                     | <b>-155.237</b> |                     |                             | <b>-155.237</b> | <b>0</b>       | <b>-155.237</b> |
| Attribuable aux :  |                     |                 |                     |                             |                 |                |                 |
| Intérêts minoritaires  |                     | -50             |                     |                             | -50             | 0              | -50             |
| <b>Actionnaires de Roularta Media Group</b>  |                     | <b>-157.518</b> | <b>15.041</b>       |                             | <b>-142.477</b> | <b>0</b>       | <b>-142.477</b> |
| <b>Actifs</b>  |                     | <b>545.908</b>  | <b>166.778</b>      | <b>-114.471</b>             | <b>598.215</b>  | <b>-65.061</b> | <b>533.154</b>  |
| - dont valeur comptable des participations mises en équivalence                      |                     | 1.428           | 0                   |                             | 1.428           | 115.905        | 117.333         |
| - dont total des coûts encourus pour l'acquisition d'immobilisations (in)corporelles |                     | 10.428          | 6.050               |                             | 16.478          | -9.045         | 7.433           |
| <b>Passifs</b>   |                     | <b>432.426</b>  | <b>72.912</b>       | <b>-52.876</b>              | <b>452.462</b>  | <b>-65.060</b> | <b>387.402</b>  |

| 2014   | en milliers d'euros | Médias Imprimés | Médias Audiovisuels | Eliminations entre secteurs | Total combiné  | Impact IFRS 11 | Total consolidé |
|--|---------------------|-----------------|---------------------|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------|
| <b>Les ventes à des clients externes comprennent :</b>                               |                     |                 |                     |                             |                |                |                 |
| <i>Publicité</i>   |                     | 149.774         | 126.320             |                             | 276.094        | -125.976       | 150.118         |
| <i>Abonnements et ventes</i>   |                     | 86.735          | 0                   |                             | 86.735         | -21.134        | 65.601          |
| <i>Autres services et biens</i>  |                     | 82.458          | 31.624              |                             | 114.082        | -30.232        | 83.850          |
|  |                     |                 |                     |                             |                |                |                 |
| 2013   | en milliers d'euros | Médias Imprimés | Médias Audiovisuels | Eliminations entre secteurs | Total combiné  | Impact IFRS 11 | Total consolidé |
| Chiffre d'affaires sectoriel   |                     | 327.992         | 168.754             | -5.892                      | 490.854        | -185.645       | 305.209         |
| <i>Ventes à des clients externes</i>   |                     | 324.973         | 165.881             |                             | 490.854        | -185.645       | 305.209         |
| <i>Ventes provenant de transactions avec d'autres secteurs</i>                       |                     | 3.019           | 2.873               | -5.892                      | 0              | 0              | 0               |
| Amortissements sur immobilisations (in)corporelles                                   |                     | -8.999          | -6.302              |                             | -15.301        | 6.645          | -8.656          |
| Dépréciations sur stocks et sur créances et provisions                               |                     | -6.785          | -220                |                             | -7.005         | 6.827          | -178            |
| Quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises                |                     | -205            |                     |                             | -205           | 15.059         | 14.854          |
| <b>Résultat opérationnel (EBIT)</b>  |                     | <b>4.858</b>    | <b>18.373</b>       |                             | <b>23.231</b>  | <b>-8.115</b>  | <b>15.116</b>   |
| Produits financiers  |                     | 2.563           | 69                  | -364                        | 2.268          | -19            | 2.249           |
| Charges financières  |                     | -9.551          | -396                | 364                         | -9.583         | 72             | -9.511          |
| Impôts sur le résultat   |                     | 550             | -6.688              |                             | -6.138         | 8.062          | 1.924           |
| <b>Résultat net des activités poursuivies</b>  |                     | <b>-1.580</b>   | <b>11.358</b>       |                             | <b>9.778</b>   | <b>0</b>       | <b>9.778</b>    |
| <b>Résultat des activités abandonnées</b>  |                     | <b>-68.268</b>  |                     |                             | <b>-68.268</b> | <b>0</b>       | <b>-68.268</b>  |
| Attribuable aux :  |                     |                 |                     |                             |                |                |                 |
| Intérêts minoritaires  |                     | -388            | -193                |                             | -581           | 0              | -581            |
| <b>Actionnaires de Roularta Media Group</b>  |                     | <b>-69.460</b>  | <b>11.551</b>       |                             | <b>-57.909</b> | <b>0</b>       | <b>-57.909</b>  |
| <b>Actifs</b>  |                     | <b>796.895</b>  | <b>170.148</b>      | <b>-114.976</b>             | <b>852.067</b> | <b>-66.201</b> | <b>785.866</b>  |
| - dont valeur comptable des participations mises en équivalence                      |                     | 1.033           | 0                   |                             | 1.033          | 119.784        | 120.817         |
| - dont total des coûts encourus pour l'acquisition d'immobilisations (in)corporelles |                     | 7.941           | 5.324               |                             | 13.265         | -8.074         | 5.191           |
| <b>Passifs</b>   |                     | <b>500.267</b>  | <b>73.040</b>       | <b>-19.708</b>              | <b>553.599</b> | <b>-66.201</b> | <b>487.398</b>  |
| <b>Les ventes à des clients externes comprennent :</b>                               |                     |                 |                     |                             |                |                |                 |
| <i>Publicité</i>   |                     | 151.380         | 135.795             |                             | 287.175        | -135.687       | 151.488         |
| <i>Abonnements et ventes</i>   |                     | 85.166          | 0                   |                             | 85.166         | -22.304        | 62.862          |
| <i>Autres services et biens</i>  |                     | 88.427          | 30.086              |                             | 118.513        | -27.654        | 90.859          |

II. Informations géographiques

Les informations géographiques ont été ventilées sur la base de trois marchés géographiques sur lesquels RMG est actif: la Belgique, la France et les autres pays (à savoir l’Allemagne, les Pays-Bas, la Slovénie et la Serbie). Les informations qui suivent donnent le détail du chiffre d’affaires et des actifs non courants (\*) ventilés sur la base de la localisation géographique de la filiale.

| 2014 - activités poursuivies | en milliers d’euros | Belgique | France  | Autres pays | Eliminations entre secteurs | Total combiné | Impact IFRS 11 | Total consolidé |
|------------------------------|---------------------|----------|---------|-------------|-----------------------------|---------------|----------------|-----------------|
| Chiffre d’affaires sectoriel |                     | 453.191  | 0       | 25.610      | -1.890                      | 476.911       | -177.342       | 299.569         |
| Actifs non courants (*)      |                     | 212.908  | 0       | 10.252      |                             | 223.160       | 48.617         | 271.777         |
| 2013 - activités poursuivies | en milliers d’euros | Belgique | France  | Autres pays | Eliminations entre secteurs | Total combiné | Impact IFRS 11 | Total consolidé |
| Chiffre d’affaires sectoriel |                     | 465.137  | 0       | 27.742      | -2.025                      | 490.854       | -185.645       | 305.209         |
| Actifs non courants (*)      |                     | 214.978  | 310.086 | 11.272      |                             | 536.336       | 48.703         | 585.039         |

(\*) Les actifs non courants : autres que les instruments financiers, les actifs d’impôts différés, les actifs relatifs aux avantages postérieurs à l’emploi et les droits afférents aux contrats d’assurance.

III. Informations relatives aux principaux clients

Vu la diversité des activités du Groupe et celle de son portefeuille clients, le Groupe n’a réalisé avec aucun client externe des revenus de transactions représentant au moins 10 pour cent de ses revenus. Pour la même raison, il n’y a aucune concentration des ventes à certains clients ou groupe de clients.

ANNEXE 3 - CHIFFRE D’AFFAIRES DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

Le chiffre d’affaires du Groupe comprend :

| Chiffre d’affaires                              | en milliers d’euros | 2014    | 2013    |
|---|---------------------|---------|---------|
| Publicité                                       |                     | 150.118 | 151.488 |
| Abonnements et ventes                           |                     | 65.601  | 62.862  |
| Imprimé pour des tiers                          |                     | 54.681  | 58.085  |
| Extensions de lignes & autres services et biens |                     | 29.169  | 32.774  |
| Chiffre d’affaires total                        |                     | 299.569 | 305.209 |

Le produit d’opérations d’échange s’élève à 19.683 k€ (2013: 23.911 k€) et le produit de redevances s’élève à 0 k€ (2013: 52 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 | 2014    | 2013    |
|---|---------------------|---------|---------|
| Publicité                                       |                     | 147.516 | 151.488 |
| Abonnements et ventes                           |                     | 65.321  | 62.862  |
| Imprimés pour des tiers                         |                     | 54.253  | 58.085  |
| Extensions de lignes & autres services et biens |                     | 29.099  | 32.774  |
| Chiffre d’affaires corrigé                      |                     | 296.189 | 305.209 |
| Modifications du Groupe                         |                     | 3.380   | 0       |
| Chiffre d’affaires consolidé                    |                     | 299.569 | 305.209 |

Roularta Media Group a réalisé un chiffre d’affaires consolidé de 299,6 M€ en 2014, contre 305,2 M€ en 2013, soit une baisse de 1,8%. Le chiffre d’affaires 2014 corrigé affiche 296,2 M€, contre 305,2 M€ en 2013, soit une baisse de 3,0%.

ANNEXE 4 - SERVICES ET BIENS DIVERS DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

Les services et biens divers du Groupe comprennent :

| en milliers d’euros                     | 2014     | 2013     |
|---|----------|----------|
| Charges de transport et de distribution | -18.253  | -17.567  |
| Charges de marketing et de promotion    | -23.809  | -30.556  |
| Commissions                             | -4.524   | -4.282   |
| Honoraires                              | -26.763  | -24.964  |
| Location simple                         | -13.737  | -13.719  |
| Sous-traitants et livraisons diverses   | -13.955  | -15.409  |
| Rémunération administrateurs            | -465     | -479     |
| Intérimaires                            | -1.787   | -1.349   |
| Frais de déplacement et d’accueil       | -1.124   | -1.425   |
| Assurances                              | -342     | -465     |
| Autres services et biens divers         | -576     | -571     |
| Total services et biens divers          | -105.335 | -110.786 |

Les commissions concernent des prestations (commissions ventes au numéro et commissions abonnement) et des droits d’auteur facturés par des tiers.

Les honoraires comprennent les honoraires de rédaction et de photographie et les honoraires généraux.

La section sous-traitants et livraisons diverses comprend principalement les coûts de maintenance et de réparation.

Les services et biens divers ont diminué de 5.451 k€, soit 4,9%, par rapport à l’an dernier. Les baisses les plus marquantes au sein des services et biens divers concernent les charges de marketing et promotion.

ANNEXE 5 - FRAIS DE PERSONNEL DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

| en milliers d’euros                                     | 2014    | 2013    |
|---|---------|---------|
| Salaires et appointements                               | -63.688 | -65.373 |
| Cotisations de sécurité sociale                         | -23.068 | -23.585 |
| Transactions dont le paiement est fondé sur des actions | 438     | -31     |
| Charges au titre d’avantages postérieurs à l’emploi     | -3.135  | -2.948  |
| Autres frais de personnel                               | -3.659  | -2.628  |
| Total frais de personnel                                | -93.112 | -94.565 |

En 2014, les charges au titre d’avantages postérieurs à l’emploi comprennent des charges relatives aux régimes à cotisations définies de 2.939 k€ (2013: 2.802 k€).

| Emploi en équivalents temps plein             | 2014  | 2013  |
|---|-------|-------|
| Nombre moyen de travailleurs                  | 1.415 | 1.474 |
| Nombre de travailleurs à la fin de l’exercice | 1.392 | 1.434 |

La poursuite de la restructuration au sein de l’entreprise a entraîné une diminution du nombre d’équivalents temps plein.

ANNEXE 6 - DÉPRÉCIATIONS SUR STOCKS ET SUR CRÉANCES DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

|   | en milliers d’euros | 2014       | 2013        |
|---|---------------------|------------|-------------|
| Dépréciation sur stocks                               |                     |            | -208        |
| Reprise de dépréciation sur stocks                    |                     | 18         | 523         |
| Dépréciation sur créances commerciales                |                     | -4.547     | -5.033      |
| Reprise de dépréciation sur créances commerciales     |                     | 5.093      | 5.174       |
| Dépréciation sur prêts                                |                     | 0          | -634        |
| <b>Total dépréciations sur stocks et sur créances</b> |                     | <b>564</b> | <b>-178</b> |

En 2014, il y avait une reprise nette de dépréciations sur créances de 546 k€.

ANNEXE 7 - AUTRES PRODUITS ET CHARGES D’EXPLOITATION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

|   | en milliers d’euros | 2014          | 2013          |
|---|---------------------|---------------|---------------|
| Subsides d’exploitation   |                     | 3.277         | 3.345         |
| Plus-values sur réalisation d’immobilisations (in)corporelles     |                     | 112           | 29            |
| Subsides en capital   |                     | 22            | 9             |
| Ecarts de conversion  |                     | 3             | 2             |
| Escomptes de paiement et produits financiers divers               |                     | 212           | 412           |
| Règlements divers   |                     | 394           | 650           |
| Dividendes  |                     | 90            | 79            |
| Part dans l’association en participation                          |                     |               | 115           |
| Plus-values sur réalisation d’autres créances                     |                     | 172           | 29            |
| Autres produits d’exploitation                                    |                     | 3.429         | 3.134         |
| <b>Total autres produits d’exploitation</b>                       |                     | <b>7.711</b>  | <b>7.804</b>  |
| Impôts autres que les impôts sur le résultat                      |                     | -2.689        | -2.229        |
| Moins-values sur réalisation d’immobilisations (in)corporelles    |                     | -2            | -504          |
| Pertes sur clients  |                     | -794          | -284          |
| Moins-values et pertes sur placements de trésorerie (tax shelter) |                     | -904          | -611          |
| Part dans l’association en participation                          |                     | -926          | 0             |
| Ecarts de conversion  |                     | -7            | -5            |
| Différences de paiement, frais bancaires                          |                     | -599          | -560          |
| Autres charges d’exploitation                                     |                     | -1.253        | -564          |
| <b>Total autres charges d’exploitation</b>                        |                     | <b>-7.174</b> | <b>-4.757</b> |

Les autres produits d’exploitation comprennent principalement les subventions d’exploitation reçues par Roularta Media Group et la refacturation des coûts engagés. Pour les autres charges d’exploitation, les plus fortes hausses se trouvent dans la section impôts autres que les impôts sur le résultat, qui augment suite à des impôts locaux plus élevés et dans la section autres charges d’exploitation, qui augment principalement à cause du résultat négatif de la première consolidation intégrale de Roularta HealthCare. Les coûts liés au part dans l’association en participation ont augmenté. Du fait de la constitution da la provision Kempenland en 2013, De Streekkrant-De Weekkrantgroep SA a affiché un résultat négatif, suite à quoi la part dans l’association en participation est devenue un produit dans les comptes du Groupe en 2013.

ANNEXE 8 - FRAIS DE RESTRUCTURATION ET AUTRES FRAIS UNIQUES DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

I. Frais de restructuration

|  | en milliers d’euros | 2014          | 2013          |
|--|---------------------|---------------|---------------|
| Indemnités de licenciement                   |                     | -2.777        | -3.350        |
| <b>Frais de restructuration : frais</b>      |                     | <b>-2.777</b> | <b>-3.350</b> |
| Provision pour frais de restructuration      |                     | 50            | 821           |
| <b>Frais de restructuration : provisions</b> |                     | <b>50</b>     | <b>821</b>    |
| <b>Total frais de restructuration</b>        |                     | <b>-2.727</b> | <b>-2.529</b> |

Les indemnités de licenciement sont relatives aux sociétés belges du Groupe. Aucune nouvelle restructuration importante n’a été mise en œuvre en 2014. Les dispositions prises en 2013 étaient principalement des plans au sein de Roularta Media Group et Le Vif Magazine.

II. Autres frais uniques

|   | en milliers d’euros | 2014          | 2013          |
|---|---------------------|---------------|---------------|
| Autres frais de restructuration - filiales                                      |                     | -467          | 676           |
| Autres frais uniques - entreprises associées et coentreprises                   |                     | -1.226        | -2.253        |
| Autres provisions   |                     | -4.211        | -6.768        |
| Amortissements et réductions de valeur non récurrents                           |                     | -861          | -715          |
| Autres  |                     | -198          | 0             |
| Impôts (différés) relatifs aux frais de restructuration et autres frais uniques |                     | 2.965         | 3.001         |
| <b>Total des autres frais uniques</b>   |                     | <b>-3.998</b> | <b>-6.059</b> |

ANNEXE 9 - CHARGES FINANCIÈRES NETTES DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

|  | en milliers d’euros | 2014          | 2013          |
|--|---------------------|---------------|---------------|
| Produits d’intérêt   |                     | 547           | 1.245         |
| Produits des instruments de couverture qui ne font pas partie d’une relation de comptabilité de couverture |                     | 558           | 441           |
| Produits de l’arrêt avant échéance des instruments de couverture   |                     |               | 563           |
| <b>Produits financiers</b>   |                     | <b>1.105</b>  | <b>2.249</b>  |
| Charges d’intérêt  |                     | -7.833        | -8.685        |
| Charges des instruments de couverture qui ne font pas partie d’une relation de comptabilité de couverture  |                     |               | -530          |
| Charges de l’arrêt avant échéance des instruments de couverture  |                     |               | -296          |
| <b>Charges financières</b>   |                     | <b>-7.833</b> | <b>-9.511</b> |
| <b>Total charges financières nettes</b>  |                     | <b>-6.728</b> | <b>-7.262</b> |

La diminution des produits financiers est principalement attribuable à la baisse du produit des instruments de couverture qui sont arrivés à échéance en 2013.



Aussi bien les produits d'intérêt que les charges d'intérêt ont connu une diminution par rapport à 2013. Les produits d'intérêt diminuent surtout en raison de la diminution des investissements alors que la baisse des charges d'intérêt s'explique principalement par la baisse des dettes financières. Le détail des instruments de couverture se trouve dans l'Annexe 32.

ANNEXE 10 - IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES

I. Impôts sur le résultat - courants et différés

|   | en milliers d'euros | 2014          | 2013          |
|---|---------------------|---------------|---------------|
| <b>A. Impôts courants</b>   |                     |               |               |
| Impôts sur le résultat de l'exercice  |                     | -1.478        | -1.388        |
| Ajustements aux impôts exigibles des exercices antérieurs   |                     | 1             | -11           |
| <b>Total impôts courants</b>  |                     | <b>-1.477</b> | <b>-1.399</b> |
| <b>B. Impôts différés</b>   |                     |               |               |
| Afférents à la naissance et à l'extourne des différences temporelles                                  |                     | -953          | 4.565         |
| Afférents à la reprise de l'irrécouvrabilité (+) ou l'irrécouvrabilité (-) d'actifs d'impôts différés |                     | -62           | -1.242        |
| <b>Total impôts différés</b>  |                     | <b>-1.015</b> | <b>3.323</b>  |
| <b>Total impôts courants et différés</b>  |                     | <b>-2.492</b> | <b>1.924</b>  |

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

|   | en milliers d'euros | 2014          | 2013         |
|---|---------------------|---------------|--------------|
| Résultat avant impôts   |                     | 15.202        | 7.854        |
| Quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises                                       |                     | 18.017        | 14.854       |
| Résultat avant impôts, quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises non incluse    |                     | -2.815        | -7.000       |
| Taux d'impôt réglementaire  |                     | 33,99%        | 33,99%       |
| <b>Impôts sur base du taux d'impôt réglementaire</b>  |                     | <b>957</b>    | <b>2.379</b> |
| Ajustements aux impôts exigibles des exercices antérieurs (+/-)   |                     | 0             | -4           |
| Effet fiscal des charges non déductibles (-)  |                     | -808          | -104         |
| Effet fiscal des produits non imposables (+)  |                     | 1.625         | 623          |
| Effet fiscal de déduction pour investissement et déduction pour capital à risque                            |                     | 658           | 670          |
| Effet fiscal de non comptabiliser des actifs d'impôts différés sur pertes fiscales de l'exercice (-)        |                     | -4.901        | -1.625       |
| Effet fiscal de l'usage et de la reprise d'actifs d'impôts différés comptabilisés précédemment              |                     | 0             | 0            |
| Effet fiscal de la comptabilisation des impôts différés sur pertes fiscales non comptabilisées précédemment |                     | 56            | 126          |
| Effet fiscal du taux d'impôt dans d'autres territoires  |                     | 30            | 42           |
| Autre augmentation / diminution (+/-)   |                     | -109          | -183         |
| <b>Impôts sur base du taux d'impôt effectif</b>   |                     | <b>-2.492</b> | <b>1.924</b> |
| Résultat avant impôts   |                     | 15.202        | 7.854        |
| Quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises                                       |                     | 18.017        | 14.854       |
| Résultat avant impôts, quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises non incluse    |                     | -2.815        | -7.000       |
| Taux d'impôt effectif   |                     | -88,53%       | 27,49%       |
| <b>Impôts sur base du taux d'impôt effectif</b>   |                     | <b>-2.492</b> | <b>1.924</b> |

III. Impôts incorporés dans les fonds propres

| Impôts différés concernant les produits et charges incorporés dans les fonds propres : | en milliers d'euros | 2014     | 2013       |
|--|---------------------|----------|------------|
| Frais d'émission et d'augmentation du capital  |                     |          | -14        |
|  |                     | <b>0</b> | <b>-14</b> |

IV. Impôts incorporés dans les autres éléments du résultat global

| Impôts différés concernant les produits et charges incorporés dans les autres éléments du résultat global : | en milliers d'euros | 2014       | 2013       |
|---|---------------------|------------|------------|
| Gains / pertes provenant d'instruments de couverture de flux de trésorerie                                  |                     |            | -97        |
| Avantages du personnel non courants - écarts actuariels   |                     | 330        | 55         |
|   |                     | <b>330</b> | <b>-42</b> |

ANNEXE 11 - ACTIVITÉS ABANDONNÉES

Fin décembre 2014, le conseil d'administration a décidé de procéder à court terme à la cession des activités françaises déficitaires.

Ceci a conduit le 11 février 2015 à une intention de vente des activités françaises du Groupe avec le groupe de M. Patrick Drahi et associés. Compte tenu de la procédure de consultation/information et dans l'attente de l'avis du comité d'entreprise et de l'accord de l'Autorité de la concurrence, la réalisation de la vente est prévue en mai ou juin 2015.

Suite à cette intention de vente ferme, tous les actifs, passifs et résultats des sociétés concernées sont comptabilisés à fin 2014 en tant qu'« actifs ou engagements détenus en vue de la vente » ou en tant que « résultat d'activités abandonnées » et sont donc considérés comme discontinus (voir IFRS 5 *Activités abandonnées*). Pour garantir la comparabilité, les comptes de résultats et les flux de trésorerie au 31 décembre 2013 ont également été présentés de cette manière.

L'ajustement à la juste valeur a été calculé sur la base du prix de vente convenu le 11 février 2015 et en tenant compte d'un certain nombre d'autres paramètres, tels que le financement du fonds de roulement jusqu'à la date effective de la vente, car ils représentent Roularta Media Group.

L'impact total de l'intention de vente a été exprimé comme une diminution de valeur de 146,0 M€, entièrement affectée aux actifs incorporels (215,0 M€) et aux impôts différés afférents (69,0 M€).

Les résultats d'exploitation français en 2014 étaient négatifs (-9,2 M€), malgré la restructuration mise en œuvre en 2013/2014. Les recettes publicitaires en baisse et la baisse du nombre de lecteurs en sont responsables.

La réduction de valeur de 146,0 M€, augmentée des résultats opérationnels français de 2014 affiche un « résultat d'activités abandonnées » de -155,2 M€.

En 2013, le Groupe a entrepris des actions importantes en vue de réorganiser ses activités françaises. Ces restructurations exceptionnelles (18,6 M€), augmentées d'une réduction de valeur sur titres de 40,7 M€ (après impôts) impactent les résultats de 2013.

| Résultat des activités abandonnées pour l'exercice  | en milliers d'euros | 2014            | 2013           |
|---|---------------------|-----------------|----------------|
| Produits  |                     | 193.870         | 206.058        |
| Autres profits  |                     | 272             | 2              |
|   |                     | <b>194.142</b>  | <b>206.060</b> |
| Charges d'exploitation et autres charges  |                     | -203.086        | -278.953       |
| <b>Résultat opérationnel après charges financières nettes</b>   |                     | <b>-8.944</b>   | <b>-72.893</b> |
| Charge d'impôt sur le résultat attribuable  |                     | -84             | 4.550          |
|   |                     | <b>-9.028</b>   | <b>-68.343</b> |
| Perte découlant de la réévaluation de la juste valeur (diminuée des coûts de vente) des activités abandonnées |                     | -215.616        |                |
| Reprise d'impôts différés sur les actifs incorporels  |                     | 69.376          |                |
| Résultat net des activités abandonnées pour l'exercice (attribuable aux intérêts minoritaires)                |                     | 31              | 75             |
|   |                     | <b>-146.209</b> | <b>75</b>      |
| <b>Résultat net des activités abandonnées pour l'exercice (attribuable aux propriétaires de la Société)</b>   |                     | <b>-155.237</b> | <b>-68.268</b> |
|   |                     |                 |                |
| Flux de trésorerie liés aux activités abandonnées   | en milliers d'euros | 2014            | 2013           |
| Entrées nettes de trésorerie provenant des activités d'exploitation   |                     | 2.504           | 211            |
| Entrées nettes de trésorerie provenant des activités d'investissement   |                     | -2.005          | -2.758         |
| Entrées nettes de trésorerie provenant des activités de financement   |                     | -81             | 834            |
| <b>Entrées nettes de trésorerie</b>   |                     | <b>418</b>      | <b>-1.713</b>  |

Les activités françaises ont été reclassées et enregistrées comme des actifs destinés à la vente au 31 décembre 2014 (voir Annexe 12).

### ANNEXE 12 - ACTIFS CLASSÉS COMME DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE

Comme indiqué dans l'Annexe 11 Activités abandonnées, le Groupe entend se séparer de ses activités en France. En conséquence, tous les actifs et passifs liés à ces activités ont été reclassés dans les actifs classés comme détenus en vue de la vente et passifs liés à des actifs classés comme détenus en vue de la vente au 31 décembre 2014.

| Actifs et passifs classés comme détenus en vue de la vente         | en milliers d'euros | 2014          |
|--|---------------------|---------------|
| Actifs liés aux activités françaises du Groupe                     |                     | 151.933       |
| Passifs liés à des actifs classés comme détenus en vue de la vente |                     | -97.022       |
|  |                     | <b>54.911</b> |

Les principales catégories des actifs et passifs liés aux activités françaises du Groupe au 31 décembre 2014 peuvent être détaillées comme suit :

|  | en milliers d'euros | 2014           |
|--|---------------------|----------------|
| Immobilisations incorporelles                          |                     | 90.061         |
| Immobilisations corporelles                            |                     | 1.303          |
| Participations disponibles à la vente, prêts, cautions |                     | 3.529          |
| Clients et autres créances - court terme               |                     | 1.971          |
| Stocks   |                     | 2.038          |
| Clients et autres créances - long terme                |                     | 46.168         |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie                |                     | 1.760          |
| Charges à reporter et produits acquis                  |                     | 5.103          |
| <b>Actifs classés comme détenus en vue de la vente</b> |                     | <b>151.933</b> |

|   | en milliers d'euros | 2014           |
|---|---------------------|----------------|
| Provisions  |                     | -14.839        |
| Autres dettes - long terme  |                     | -116           |
| Dettes financières  |                     | -1.001         |
| Dettes commerciales et acomptes reçus   |                     | -59.338        |
| Salaires  |                     | -15.779        |
| Autres dettes - court terme   |                     | -5.949         |
| <b>Passifs directement liés à des actifs classés comme détenus en vue de la vente</b> |                     | <b>-97.022</b> |
| <b>Actif net des activités françaises</b>   |                     | <b>54.911</b>  |

### ANNEXE 13 - RÉSULTAT PAR ACTION

|   | 2014              | 2013              |
|---|-------------------|-------------------|
| <b>I. Mouvements dans le nombre d'actions (actions ordinaires)</b>                    |                   |                   |
| Nombre d'actions, solde d'ouverture   | 13.141.123        | 13.141.123        |
| Nombre d'actions émises au cours de l'exercice  | 0                 | 0                 |
| <b>Nombre d'actions, solde de clôture</b>   | <b>13.141.123</b> | <b>13.141.123</b> |
| - actions émises, entièrement libérées  | 13.141.123        | 13.141.123        |
| <b>II. Autres informations</b>  |                   |                   |
| Nombre d'actions détenues par l'entreprise ou par des parties liées                   | 657.850           | 657.850           |
| Nombre d'actions réservées pour émission dans le cadre de plans d'options sur actions | 490.800           | 566.552           |

|  | 2014       | 2013       |
|--|------------|------------|
| <b>III. Calcul du résultat par action</b>                                  |            |            |
| <b>1. Nombre d'actions</b>   |            |            |
| 1.1. Nombre moyen pondéré d'actions, de base                               | 12.483.273 | 12.483.273 |
| 1.2. Ajustements afin de calculer le nombre moyen pondéré d'actions, dilué | 0          | 0          |
| Plans de souscription  | 0          | 0          |
| Plans d'options sur actions  | 0          | 0          |
| 1.3. Nombre moyen pondéré d'actions, dilué                                 | 12.483.273 | 12.483.273 |

|   |   |             |          |
|---|---|-------------|----------|
| <b>2. Calcul</b>  |   |             |          |
| Le calcul du résultat de base et du résultat dilué par action est basé sur les paramètres suivants: |   |             |          |
| Résultat de l'exercice disponible pour les actionnaires ordinaires                                  | = | -142.477 k€ | = -11,41 |
| Nombre moyen pondéré d'actions, de base   |   | 12.483.273  |          |
| Résultat de l'exercice disponible pour les actionnaires ordinaires                                  | = | -142.477 k€ | = -11,41 |
| Nombre moyen pondéré d'actions, dilué   |   | 12.483.273  |          |

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

|  |   |            |        |
|--|---|------------|--------|
| Résultat de l'exercice des activités poursuivies disponible pour les actionnaires ordinaires | = | 12.760 k€  | = 1,02 |
| Nombre moyen pondéré d'actions, de base  |   | 12.483.273 |        |
| Résultat de l'exercice des activités poursuivies disponible pour les actionnaires ordinaires | = | 12.760 k€  | = 1,02 |
| Nombre moyen pondéré d'actions, dilué  |   | 12.483.273 |        |

### ANNEXE 14 - DIVIDENDES

|  | 2014              | 2013              |
|--|-------------------|-------------------|
| Montant des dividendes attribués après la date de clôture mais avant l'approbation des états financiers, en milliers d'euros | 0                 | 0                 |
| Dividende brut par action en euros   | 0                 | 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  | -657.850          | -657.850          |
|  | <b>12.483.273</b> | <b>12.483.273</b> |

### ANNEXE 15 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET GOODWILL

| 2014   | en milliers d'euros | Dévelop-<br>pement | Titres         | Logiciels     | Concessions,<br>droits de<br>propriété<br>et droits<br>similaires | Total<br>immobi-<br>lisations<br>incorpo-<br>relles | Goodwill<br>(*) |
|--|---------------------|--------------------|----------------|---------------|---|---|-----------------|
| <b>AU COÛT</b>   |                     |                    |                |               |   |   |                 |
| <b>Au terme de l'exercice précédent</b>  |                     | <b>46</b>          | <b>413.878</b> | <b>33.802</b> | <b>25.022</b>   | <b>472.748</b>                                      | <b>5</b>        |
| Variations de l'exercice   |                     |                    |                |               |   |   |                 |
| - Acquisitions   |                     |                    | 15             | 4.203         |   | 4.218   |                 |
| - Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises                                       |                     |                    | 7.258          | 69            | 1.312   | 8.639   | 997             |
| - Ventes et cessions (-)   |                     |                    |                | -80           |   | -80   |                 |
| - Actifs reclassés comme détenus en vue de la vente (-)                                      |                     |                    | -335.815       | -11.707       | -6.470  | -353.992  |                 |
| - Autres variations  |                     | -46                | -455           | 46            | 30  | -425  |                 |
| <b>Au terme de l'exercice</b>  |                     | <b>0</b>           | <b>84.881</b>  | <b>26.333</b> | <b>19.894</b>   | <b>131.108</b>                                      | <b>1.002</b>    |
| <b>AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES</b>                                |                     |                    |                |               |   |   |                 |
| <b>Au terme de l'exercice précédent</b>  |                     | <b>17</b>          | <b>42.716</b>  | <b>27.933</b> | <b>9.840</b>  | <b>80.506</b>                                       | <b>0</b>        |
| Variations de l'exercice   |                     |                    |                |               |   |   |                 |
| - Amortissements   |                     |                    | -74            | 3.224         | 1.416   | 4.566   |                 |
| - Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises                                       |                     |                    | 7.258          |               |   | 7.258   | 997             |
| - Réductions de valeur exceptionnelles comptabilisées / reprises dans le compte de résultats |                     |                    | 215.615        |               |   | 215.615   |                 |
| - Annulations à la suite de ventes et cessions (-)   |                     |                    |                | -79           |   | -79   |                 |
| - Actifs reclassés comme détenus en vue de la vente (-)                                      |                     |                    | -252.143       | -10.041       | -1.748  | -263.932  |                 |
| - Autres variations  |                     | -17                | -455           | 17            |   | -455  |                 |
| <b>Au terme de l'exercice</b>  |                     | <b>0</b>           | <b>12.917</b>  | <b>21.054</b> | <b>9.508</b>  | <b>43.479</b>                                       | <b>997</b>      |
| <b>Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>   |                     | <b>0</b>           | <b>71.964</b>  | <b>5.279</b>  | <b>10.386</b>   | <b>87.629</b>                                       | <b>5</b>        |

(\*) Ajusté au coût et aux dépréciations au 31 décembre 2013 pour l'élimination du goodwill d'un montant de 30.314 k€.

| 2013   | en milliers d'euros | Dévelop-<br>pement | Titres         | Logiciels     | Concessions,<br>droits de<br>propriété<br>et droits<br>similaires | Total<br>immobi-<br>lisations<br>incorpo-<br>relles | Goodwill      |
|--|---------------------|--------------------|----------------|---------------|---|---|---------------|
| <b>AU COÛT</b>   |                     |                    |                |               |   |   |               |
| <b>Au terme de l'exercice précédent</b>                |                     | <b>46</b>          | <b>413.848</b> | <b>31.465</b> | <b>23.466</b>   | <b>468.825</b>                                      | <b>30.319</b> |
| Variations de l'exercice                               |                     |                    |                |               |   |   |               |
| - Acquisitions   |                     |                    | 30             | 3.330         | 85  | 3.445   |               |
| - Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises |                     |                    |                | 655           | 1.421   | 2.076   |               |
| - Ventes et cessions (-)                               |                     |                    |                | -1.648        | -45   | -1.693  |               |
| - Autres variations                                    |                     |                    |                |               | 95  | 95  |               |
| <b>Au terme de l'exercice</b>                          |                     | <b>46</b>          | <b>413.878</b> | <b>33.802</b> | <b>25.022</b>   | <b>472.748</b>                                      | <b>30.319</b> |



| 2013   | en milliers d’euros | Dévelop-<br>pement | Titres         | Logiciels     | Concessions,<br>droits de<br>propriété<br>et droits<br>similaires | Total<br>immobi-<br>lisations<br>incorpo-<br>relles | Goodwill      |
|--|---------------------|--------------------|----------------|---------------|---|---|---------------|
| <b>AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES</b>                                |                     |                    |                |               |   |   |               |
| <b>Au terme de l’exercice précédent</b>  |                     | <b>5</b>           | <b>28.236</b>  | <b>26.227</b> | <b>8.281</b>  | <b>62.749</b>                                       | <b>256</b>    |
| Variations de l’exercice   |                     |                    |                |               |   |   |               |
| - Amortissements   |                     | 12                 |                | 3.354         | 1.145   | 4.511   |               |
| - Réductions de valeur exceptionnelles comptabilisées / reprises dans le compte de résultats |                     |                    | 14.480         |               | 459   | 14.939  | 30.058        |
| - Annulations à la suite de ventes et cessions (-)   |                     |                    |                | -1.648        | -45   | -1.693  |               |
| <b>Au terme de l’exercice</b>  |                     | <b>17</b>          | <b>42.716</b>  | <b>27.933</b> | <b>9.840</b>  | <b>80.506</b>                                       | <b>30.314</b> |
| <b>Valeur comptable nette au terme de l’exercice</b>   |                     | <b>29</b>          | <b>371.162</b> | <b>5.869</b>  | <b>15.182</b>   | <b>392.242</b>                                      | <b>5</b>      |

Les immobilisations incorporelles se composent du développement, des titres, des logiciels, des concessions, des droits de propriété et des droits similaires.

Le développement, les logiciels, les concessions et les droits de propriété et droits similaires à durée de vie déterminée sont amortis sur la base de leur durée d’utilisation attendue au sein du Groupe. Sur l’ensemble des droits de propriété, la valeur comptable des droits de propriété à durée de vie indéterminée est de 6.173 k€.

Les titres et le goodwill affichent une durée d’utilité indéterminée. Les divers titres et marques du Groupe possèdent une grande notoriété et contribuent directement au cash-flow du Groupe.

Sur une base semestrielle, il est vérifié si les immobilisations incorporelles et le goodwill possèdent toujours une durée de vie indéterminée. S’il se produit des modifications par lesquelles un actif acquiert une durée de vie limitée, il est procédé à partir de ce moment à son amortissement sur sa durée de vie résiduelle.

Par conséquent, au total, les titres, le goodwill et certains droits de propriété, qui affichent tous une durée de vie indéterminée, ne sont pas amortis mais soumis chaque année à un test de dépréciation.

#### Attribution d’immobilisations incorporelles et de goodwill à durée de vie indéterminée à des unités génératrices de trésorerie

En vue du test de dépréciation, les immobilisations incorporelles et le goodwill à durée de vie indéterminée sont attribués à certaines unités génératrices de trésorerie (UGT). Chaque UGT représente, par pays, un groupe identifiable d’actifs affichant le même profil de risque, générant une entrée de trésorerie et étant en grande partie indépendant de l’entrée de trésorerie d’autres groupes d’actifs. Il est tenu compte à cet égard des circonstances de marché très changeantes où les divers canaux et produits médias interfèrent fortement les uns avec les autres. La définition des unités génératrices de trésorerie est basée sur les principales entrées de trésorerie.

Valeur comptable des immobilisations incorporelles et du goodwill à durée de vie indéterminée :

| 2014 - en milliers d'euros<br>Unité génératrice de trésorerie | Immobilisations<br>incorporelles (*) | Goodwill | Total  | Passifs<br>d'impôts<br>différés | Total (net après<br>passifs d'impôts<br>différés) |
|---|--------------------------------------|----------|--------|---------------------------------|---|
| News Belgique   | 43.153                               | 0        | 43.153 | 13.500                          | 29.653  |
| Lifestyle Belgique  | 3.938                                | 0        | 3.938  | 0                               | 3.938   |
| Business Belgique   | 16.223                               | 0        | 16.223 | 479                             | 15.744  |
| Free Press Belgique   | 12.616                               | 0        | 12.616 | 3.052                           | 9.564   |
| Free Press autres pays  | 2.207                                | 0        | 2.207  | 4                               | 2.203   |
| Entertainment Belgique  | 0                                    | 5        | 5      | 0                               | 5   |
|   | 78.137                               | 5        | 78.142 | 17.035                          | 61.107  |

*\* Composé de 71.964 k€ de titres et 6.173 k€ de droits de propriété.*

| 2013 - en milliers d'euros<br>Unité génératrice de trésorerie | Immobilisations<br>incorporelles (*) | Goodwill | Total   | Passifs<br>d'impôts<br>différés | Total (net après<br>passifs d'impôts<br>différés) |
|---|--------------------------------------|----------|---------|---------------------------------|---|
| News Belgique   | 43.153                               | 0        | 43.153  | 13.500                          | 29.653  |
| News France   | 177.522                              | 0        | 177.522 | 55.819                          | 121.703   |
| Lifestyle Belgique  | 3.864                                | 0        | 3.864   | 0                               | 3.864   |
| Lifestyle France  | 88.825                               | 0        | 88.825  | 21.718                          | 67.107  |
| Business Belgique   | 16.223                               | 0        | 16.223  | 479                             | 15.744  |
| Business France   | 29.371                               | 0        | 29.371  | 6.650                           | 22.721  |
| Free Press Belgique   | 12.616                               | 0        | 12.616  | 3.052                           | 9.564   |
| Free Press France   | 7.884                                | 0        | 7.884   | 2.627                           | 5.257   |
| Free Press autres pays  | 2.207                                | 0        | 2.207   | 4                               | 2.203   |
| Entertainment Belgique  | 0                                    | 5        | 5       | 0                               | 5   |
|   | 381.665                              | 5        | 381.670 | 103.849                         | 277.821   |

*\* Composé de 371.162 k€ de titres et 10.503 k€ de droits de propriété.*

Outre les immobilisations incorporelles actées et exprimées, Roularta Media Group possède aussi des titres non exprimés et de propre développement : Knack, Knack Weekend, Knack Focus, Le Vif Weekend, Focus Vif, Sport/Voetbalmagazine, Sport/Foot Magazine, Trends-Tendances, Trends Style, Nest, Télépro, Grande, Plus Magazine, De Streekkrant, De Zondag, Steps City Magazine, Krant van West-Vlaanderen, De Weekbode, De Zeewacht, Kortrijks Handelsblad... D’autres marques commerciales sont Media Club, Vlan.be...

#### Test de dépréciation

Le Groupe teste chaque année les valeurs des immobilisations incorporelles et du goodwill à durée de vie indéterminée sur leur dépréciation. Ce test est effectué plus fréquemment s’il existe des indications que ces valeurs peuvent avoir diminué entre-temps. Ce test est effectué sur la valeur recouvrable de chaque UGT. A ce niveau, la valeur comptable est comparée à la valeur recouvrable (à savoir la valeur la plus élevée de la juste valeur diminuée des coûts de la vente ou la valeur d’utilité).

Le Groupe a calculé la valeur recouvrable de chaque UGT sur la base de sa valeur d’utilité ou « Value in Use ». Elle recourt à cet effet au modèle des « Discounted Cash Flows ». Les flux de trésorerie futurs considérés pour la détermination de la valeur d’utilité sont basés sur les business plans sur une période de 5 ans, lesquels plans sont approuvés par le conseil d’administration. Ces plans sont basés sur des données historiques et sur des prévisions de marché.

Dans les business plans qui constituent la base des tests de dépréciation, le management a repris les suppositions de base suivantes :

- Les prévisions de cash-flow et suppositions évoquées ci-dessous sont basées sur les business plans stratégiques approuvés par le management et le conseil d’administration et elles sont en ligne avec l’actuelle structure opérationnelle et avec les attentes à l’égard de l’évolution à long terme du paysage médiatique actuel.
- Au sein des suppositions de base, le rendement, la politique de réductions, les pourcentages de croissance à long terme ainsi que la position sur le marché constituent autant d’éléments importants.
- Les suppositions en termes de position sur le marché, de rendement et de pourcentages de croissance sont basées d’une part sur les expériences antérieures et de l’autre sur des évaluations par le management opérationnel et de Groupe, reliées aux circonstances de marché économiques générales et à l’environnement concurrentiel de chaque UGT, ainsi que sur les impacts d’améliorations constantes de l’efficacité.
- Tous les six mois, les suppositions sont confrontées à la réalité. Les chiffres réalisés sont alors comparés aux prévisions faites dans le passé. Au besoin, des adaptations sont apportées aux nouveaux business plans.
- Les prévisions combinent croissance du chiffre d’affaires par une poursuite de la diversification, croissance du chiffre d’affaires par des augmentations de prix reflétant l’inflation, éléments de maîtrise des coûts et restructurations susceptibles d’engendrer des efficencies complémentaires.
- Le management part aussi du principe qu’il ne se produira pas de baisse substantielle de son marché des lecteurs au cours des prochaines années ou, si tel devait malgré tout être le cas, que cette baisse serait compensée au niveau du rendement par l’accroissement des revenus des nouveaux médias.
- L’important coût du papier ne sera influencé au cours des prochaines années que par l’inflation. Dans l’année, les fluctuations de ce prix sont couvertes par des contrats à terme.

La valeur résiduelle est déterminée sur la base d’une formule de perpétuité basée sur un taux de croissance à long terme de 2% (2013 : 2%), lequel n’excède pas le taux de croissance à long terme moyen de l’industrie des médias. Les flux de trésorerie futurs obtenus sont ensuite escomptés sur la base d’un facteur d’escompte après impôt de 7,24% (2013 : 7,24%). Vu la situation spécifique du Groupe et vu son taux d’endettement et la responsabilité limitée de sociétés similaires du secteur des medias, le conseil d’administration a décidé d’utiliser comme référence le taux d’endettement dans le calcul du taux d’escompte. Le conseil d’administration considère que le taux d’escompte retenu est pertinent pour les tests de dépréciation d’actifs. Ce facteur d’escompte est basé sur un modèle CMPC où la prime de risque et le coefficient d’endettement sont basés sur le profil de risque de Roularta Media Group en tant qu’ensemble et sur un groupe d’entreprises comparables.

Etant donné que les marchés locaux sur lesquels Roularta Media Group est actif présentent un profil de croissance et de risque similaire, le management de RMG a estimé que les mêmes hypothèses (taux de croissance et CMPC) peuvent être appliquées à toutes les UGT. Le taux de croissance à long terme a également été confronté à plusieurs sources extérieures et reflète les attentes au sein du monde médiatique.

### Sensibilité du test

Les cash-flows réalisés pourraient s’écarter des cash-flows prévus dans les business plans stratégiques en cas de modification des suppositions de base importantes. Les modifications des suppositions de base raisonnablement potentielles énoncées ci-dessous ont été testées, bien que leur probabilité soit jugée très faible :

- Le management estime qu’à court terme, il n’y a pas lieu, raisonnablement, d’attendre des modifications importantes dans le profil de risque ni du marché ni de l’entreprise, ni dans le prix de revient des fonds propres et des fonds de tiers. Cependant, le management a procédé à une analyse de sensibilité du CMPC utilisé en cas de business plans et de taux de croissance à long terme moyen inchangés. Il apparaît qu’à partir d’un changement du CMPC de 2%, il pourrait se produire une réduction de valeur sur quelques titres.
- La croissance à l’infini utilisée est reprise à 2%. Ce pourcentage est la croissance habituellement appliquée dans le secteur des médias et reflète la flexibilité des opérateurs à capitaliser sur de nouvelles circonstances de marché. Néanmoins, le management a procédé à une analyse de sensibilité sur la croissance à l’infini en cas de business plans et de CMPC inchangés. Il apparaît qu’en cas de croissance à l’infini de 0%, il pourrait se produire une réduction de valeur d’environ 0,5 M€.
- Si la croissance au sein du marché par l’amélioration attendue du climat économique devait ne pas se réaliser dans les cinq ans, et compte tenu d’activités égales chez Roularta Media Group et sans améliorations de l’efficacité, l’impact sur les tests effectués pourrait en être considérable. A cet égard, une analyse de sensibilité a été effectuée où pour un CMPC et une croissance à l’infini inchangés, le cash-flow, qui sert de base à la croissance à l’infini, a été réduit. Cette analyse révèle qu’en cas de réduction de ce cash-flow de 30%, on pourrait reconnaître une réduction de valeur d’environ 0,7 M€.

- Une combinaison simultanée des trois suppositions ci-dessus n’est pas jugée probable. Le management a procédé à une analyse de sensibilité de l’effet combiné d’une modification simultanée des trois suppositions corrélées suivantes : une hausse du CMPC de 1%, une baisse de la croissance de 1% et une baisse de 10% du cash-flow servant de base à la croissance à l’infini. Cette analyse fait apparaître, dans cette supposition, un effet une réduction de valeur d’environ 1,3 M€.

### Réductions de valeur actées

Sur la base de ce calcul, aucune réduction de valeur exceptionnelle n’a été exprimée sur les immobilisations incorporelles. En 2013, des réductions de valeur exceptionnelles (14.939 k€ avant impôts) ont été exprimées sur titres de l’UGT Business France et Lifestyle France.

En ce qui concerne le goodwill, sur la base de ce calcul, aucune réduction de valeur exceptionnelle n’a été exprimée en 2014. En 2013, des réductions de valeur exceptionnelles sur le goodwill (30.058 k€ avant impôts) ont été enregistrées sur titres de l’UGT News France et Business France.

## ANNEXE 16 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES

| 2014  | en milliers d’euros | Ter-rains et construc-tions | Instal-lations, machines et outil-lage | Mobi-lier et matériel roulant | Location-finan-cement et droits similaires | Autres immobi-lisations corpo-relles | Immobili-sations en cours | Total          |
|---|---------------------|-----------------------------|--|-------------------------------|--|--------------------------------------|---------------------------|----------------|
| <b>AU COÛT</b>  |                     |                             |  |                               |  |                                      |                           |                |
| <b>Au terme de l’exercice précédent</b>                       |                     | <b>90.479</b>               | <b>19.797</b>                          | <b>17.256</b>                 | <b>51</b>                                  | <b>4.441</b>                         | <b>0</b>                  | <b>132.024</b> |
| Variations de l’exercice                                      |                     |                             |  |                               |  |                                      |                           |                |
| - Acquisitions  |                     | 526                         | 1.812                                  | 805                           |  | 72                                   |                           | 3.215          |
| - Acquisitions par voie de regroupements d’entreprises        |                     |                             |  | 34                            |  |                                      |                           | 34             |
| - Ventes et cessions (-)                                      |                     |                             | -2                                     | -643                          |  | -238                                 |                           | -883           |
| - Transferts d’une rubrique à une autre                       |                     |                             |  | 18                            | -18  |                                      |                           | 0              |
| - Actifs reclassés comme détenus en vue de la vente (-)       |                     |                             |  | -7.810                        |  | -4.129                               |                           | -11.939        |
| <b>Au terme de l’exercice</b>                                 |                     | <b>91.005</b>               | <b>21.607</b>                          | <b>9.660</b>                  | <b>33</b>                                  | <b>146</b>                           | <b>0</b>                  | <b>122.451</b> |
| <b>AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES</b> |                     |                             |  |                               |  |                                      |                           |                |
| <b>Au terme de l’exercice précédent</b>                       |                     | <b>32.256</b>               | <b>16.490</b>                          | <b>14.418</b>                 | <b>32</b>                                  | <b>3.512</b>                         | <b>0</b>                  | <b>66.708</b>  |
| Variations de l’exercice                                      |                     |                             |  |                               |  |                                      |                           |                |
| - Amortissements  |                     | 3.614                       | 1.091                                  | 1.074                         | 6  | 354                                  |                           | 6.139          |
| - Annulations à la suite de ventes et cessions (-)            |                     |                             | -1                                     | -464                          |  | -214                                 |                           | -679           |
| - Transferts d’une rubrique à une autre                       |                     |                             |  | -17                           | -16  | 13                                   |                           | -20            |
| - Actifs reclassés comme détenus en vue de la vente (-)       |                     |                             |  | -7.040                        |  | -3.597                               |                           | -10.637        |
| <b>Au terme de l’exercice</b>                                 |                     | <b>35.870</b>               | <b>17.580</b>                          | <b>7.988</b>                  | <b>22</b>                                  | <b>68</b>                            | <b>0</b>                  | <b>61.528</b>  |
| <b>Valeur comptable nette au terme de l’exercice</b>          |                     | <b>55.135</b>               | <b>4.027</b>                           | <b>1.672</b>                  | <b>11</b>                                  | <b>78</b>                            | <b>0</b>                  | <b>60.923</b>  |

| Actifs donnés en nantissement de dettes  | en milliers d’euros |
|--|---------------------|
| Montant des terrains et constructions donnés en nantissement de dettes (y compris les hypothèques) | 17.115              |
| Immobilisations corporelles en location-financement restant en propriété du bailleur               | 11                  |

La catégorie « location-financement et droits similaires » comprend du matériel roulant de 11 k€.

| 2013  | en milliers d'euros | Ter-rains et construc-tions | Instal-lations, machines et outil-lage | Mobi-lier et matériel roulant | Location-finan-cement et droits similaires | Autres immobi-lisations corpo-relles | Immobili-sations en cours | Total          |
|---|---------------------|-----------------------------|--|-------------------------------|--|--------------------------------------|---------------------------|----------------|
| <b>AU COÛT</b>  |                     |                             |  |                               |  |                                      |                           |                |
| <b>Au terme de l'exercice précédent</b>                       |                     | <b>94.672</b>               | <b>19.129</b>                          | <b>16.874</b>                 | <b>51</b>                                  | <b>4.556</b>                         | <b>0</b>                  | <b>135.282</b> |
| Variations de l'exercice                                      |                     |                             |  |                               |  |                                      |                           |                |
| - Acquisitions  |                     | 275                         | 484                                    | 908                           |  | 79                                   |                           | 1.746          |
| - Acquisitions par voie de regroupements d'entreprises        |                     |                             | 187                                    | 5                             |  | -194                                 |                           | -2             |
| - Ventes et cessions (-)                                      |                     | -4.468                      | -3                                     | -531                          |  |                                      |                           | -5.002         |
| <b>Au terme de l'exercice</b>                                 |                     | <b>90.479</b>               | <b>19.797</b>                          | <b>17.256</b>                 | <b>51</b>                                  | <b>4.441</b>                         | <b>0</b>                  | <b>132.024</b> |
| <b>AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES</b> |                     |                             |  |                               |  |                                      |                           |                |
| <b>Au terme de l'exercice précédent</b>                       |                     | <b>29.729</b>               | <b>15.518</b>                          | <b>13.966</b>                 | <b>22</b>                                  | <b>3.147</b>                         | <b>0</b>                  | <b>62.382</b>  |
| Variations de l'exercice                                      |                     |                             |  |                               |  |                                      |                           |                |
| - Amortissements  |                     | 3.690                       | 973                                    | 968                           | 10   | 560                                  |                           | 6.201          |
| - Annulations à la suite de ventes et cessions (-)            |                     | -1.163                      | -1                                     | -516                          |  | -195                                 |                           | -1.875         |
| <b>Au terme de l'exercice</b>                                 |                     | <b>32.256</b>               | <b>16.490</b>                          | <b>14.418</b>                 | <b>32</b>                                  | <b>3.512</b>                         | <b>0</b>                  | <b>66.708</b>  |
| <b>Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>          |                     | <b>58.223</b>               | <b>3.307</b>                           | <b>2.838</b>                  | <b>19</b>                                  | <b>929</b>                           | <b>0</b>                  | <b>65.316</b>  |

| Actifs donnés en nantissement de dettes  | en milliers d'euros |
|--|---------------------|
| Montant des terrains et constructions donnés en nantissement de dettes (y compris les hypothèques) | 18.420              |
| Immobilisations corporelles en location-financement restant en propriété du bailleur               | 19                  |

## ANNEXE 17 - PARTICIPATIONS DANS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES

### I. Aperçu des coentreprises significatives

Le tableau ci-dessous présente le détail de chacune des coentreprises qui ont un impact significatif sur la position financière et les résultats du Groupe à la fin de la période de présentation de l'information financière :

| Dénomination de la coentreprise | Activité principale | Siège social        | Pourcentage de participation et des droits de vote détenus par le Groupe |        |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|--|--------|
|                                 |                     |                     | 2014   | 2013   |
| Groupe Medialaan                | Médias Audiovisuels | Vilvoorde, Belgique | 50,00%   | 50,00% |
| Groupe Bayard                   | Médias Imprimés     | Augsburg, Allemagne | 50,00%   | 50,00% |

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

Le tableau ci-contre présente une synthèse de l'information financière de chacune des coentreprises significatives du Groupe. Cette information provient des états financiers de la coentreprise préparés conformément aux normes IFRS.

### Synthèse de l'information financière

#### Groupe Medialaan

Le Groupe Medialaan comprend les entreprises suivantes : Medialaan SA, JOEfm SA, Media Ad Infinitum SA, TvBastards SA et Stievie SA.

| Synthèse de l'information financière                  | en milliers d'euros | 2014    | 2013    |
|---|---------------------|---------|---------|
| Actifs non courants                                   |                     | 133.377 | 138.192 |
| Actifs courants                                       |                     | 182.011 | 183.247 |
| - dont la trésorerie et les équivalents de trésorerie |                     | 9.272   | 6.228   |
| Passifs non courants                                  |                     | -28.482 | -24.464 |
| - dont la dette financière                            |                     | 0       | 0       |
| Passifs courants                                      |                     | -86.108 | -90.396 |
| - dont la dette financière                            |                     | 0       | 0       |
| Chiffre d'affaires                                    |                     | 299.867 | 315.483 |
| Amortissements  |                     | -9.192  | -12.024 |
| Produits financiers                                   |                     | 165     | 115     |
| Charges financières                                   |                     | -21     | -38     |
| Impôts sur le résultat                                |                     | -14.759 | -11.199 |
| Résultat net de l'exercice                            |                     | 34.219  | 26.982  |
| Autres éléments du résultat global de l'exercice      |                     | 0       | 0       |
| Résultat global total de l'exercice                   |                     | 34.219  | 26.982  |
| Dividendes reçus au cours de l'exercice               |                     | 20.000  | 15.000  |

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

|  | en milliers d'euros | 2014           | 2013           |
|--|---------------------|----------------|----------------|
| Actif net de l'entreprise associée   |                     | 200.798        | 206.579        |
| Pourcentage de la participation du Groupe dans le Groupe Medialaan                   |                     | 50,00%         | 50,00%         |
| <b>Valeur comptable nette de la participation du Groupe dans le Groupe Medialaan</b> |                     | <b>100.399</b> | <b>103.290</b> |

Medialaan poursuit son expansion, avec de bons chiffres d'audience télé auprès du groupe cible approprié (PRA 18-54), une hausse de 10% des téléspectateurs pour les programmes d'actualité et de bons chiffres d'audience radio. La chaîne radio Q-Music dépasse à présent Studio Brussel de 2%. Medialaan a de nouveau amélioré sa part de marché publicitaire. Medialaan-tv a réussi à atteindre de bons chiffres d'audience avec des coûts de diffusion plus faibles. La société continue d'investir dans une expérience de marque plus forte (investissements marketing supplémentaires) et dans l'innovation (développement du service Innovation & Exploitation).

Les revenus publicitaires ont poursuivi leur progression en radio mais affichent une baisse de 8% en télévision, un repli qui s'explique surtout par la faiblesse du marché FMCG. Toutefois, cette baisse est compensée par la croissance des revenus liés aux téléspectateurs innovants. De nouveaux accords passés avec Belgacom et Telenet à propos des droits de diffusion génèrent de nouveaux revenus, et de nouveaux phénomènes tels que replay-TV continuent de croître. Medialaan réalise déjà 20% de revenus autres que les revenus publicitaires en télé et en radio. Les réservations des publicités vidéo de courte et de longue durée sur les sites Web affichent complet.



De nouvelles stratégies sont développées avec la poursuite du déploiement de Stieve, une programmation innovante et des productions propres de TvBastards.

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

L'administration de l'Inspection Spéciale des Impôts a procédé en 2011 à la perception de la taxe sur les jeux et paris due selon elle pour 2009 et pour le premier trimestre 2010. L'imposition dans le chef de Medialaan (part du Groupe) s'élève à 0,5 M€. Il a été fait appel de cette imposition, laquelle n'a donc pas été reprise dans les coûts. Des dossiers fiscaux sont également en cours à l'égard de sous-traitants de Medialaan, dossiers dont Medialaan partage la responsabilité. Suite à un jugement négatif prononcé en 2014 dans un dossier similaire, il a été décidé au 30 juin 2014 de relever à 10,0 M€ la provision constituée pour les jeux téléphoniques organisés par Medialaan de 2008 à 2010 compris, tant pour Medialaan que pour ses sous-traitants. Le 12 septembre 2014, le tribunal de première instance de Louvain a jugé que dans l'affaire concernant la taxe sur les jeux de hasard, Medialaan avait agi de bonne foi. Par conséquent, les impositions ont été maintenues mais les amendes ont été déclarées non fondées. Sur la base de ce qui précède, Medialaan a décidé de réduire la provision constituée de 10,0 M€ au 30 juin 2014 à 2,6 M€ au 31 décembre 2014. A partir du 1<sup>er</sup> avril 2010, de nouvelles circulaires sont applicables. Le Groupe applique ces nouvelles circulaires afin d'éviter à partir du deuxième trimestre 2010 tout risque de différend avec le fisc en matière de taxe sur les jeux et paris.

Groupe Bayard

Le Groupe Bayard comprend les entreprises suivantes : Bayard Media GMBH & CO KG, Bayard Media Verwaltungs GMBH, Senior Publications SA, Senior Publications Nederland BV, Senior Publications Deutschland GMBH & CO KG, Senior Publications Verwaltungs GMBH, Belgomedia SA, J.M. Sailer Verlag GMBH, J.M. Sailer Geschäftsführungs GMBH, Living & More Verlag GMBH, 50+ Beurs & Festival BV, Press Partners BV, Mediaplus BV en Verlag Deutscher Tierschutz-Dienst GMBH.

| Synthèse de l'information financière              | en milliers d'euros | 2014    | 2013    |
|---|---------------------|---------|---------|
| Actifs non courants                               |                     | 20.511  | 21.864  |
| Actifs courants                                   |                     | 37.554  | 37.436  |
| - dont la trésorerie et équivalents de trésorerie |                     | 4.454   | 3.128   |
| Passifs non courants                              |                     | -8.807  | -7.969  |
| - dont la dette financière                        |                     | 0       | -150    |
| Passifs courants                                  |                     | -22.272 | -23.132 |
| - dont la dette financière                        |                     | -1.135  | 0       |
| Chiffre d'affaires                                |                     | 60.810  | 64.983  |
| Amortissements                                    |                     | -2.218  | -756    |
| Produits financiers                               |                     | 68      | 67      |
| Charges financières                               |                     | -57     | -89     |
| Impôts sur le résultat                            |                     | -1.079  | -1.091  |
| Résultat net de l'exercice                        |                     | 3.095   | 4.575   |
| Autres éléments du résultat global de l'exercice  |                     | 0       | 0       |
| Résultat global total de l'exercice               |                     | 3.095   | 4.575   |
| Dividendes reçus au cours de l'exercice           |                     | 2.144   | 1.644   |

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 | 2014   | 2013   |
|--|---------------------|--------|--------|
| Actif net de l'entreprise associée   |                     | 26.986 | 28.198 |
| Pourcentage de la participation du Groupe dans le Groupe Bayard            |                     | 50,00% | 50,00% |
| Valeur comptable nette de la participation du Groupe dans le Groupe Bayard |                     | 13.493 | 14.099 |

Le Groupe Bayard est actif dans le segment des Médias Imprimés. Bayard Media est l'axe magazine pour le public 50+. Par ailleurs, le Groupe publie des magazines pour les enfants et les jeunes (Sailer Verlag). En dépit d'un léger repli du chiffre d'affaires (-6%), le résultat opérationnel et le résultat net sont positifs, malgré la vente des titres maison et jardin de Living & More. Avec une forte base d'abonnés aux titres Plus Magazin et Frau im Leben, l'avenir reste garanti. Pour tous les produits allemands, la numérisation devient également une priorité pour les années à venir.

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

II. Résumé des informations financières des entreprises associées et coentreprises qui ne sont pas significatives individuellement

Cette catégorie comprend les entreprises suivantes : Aventin Immobilier SCI, CTR Media SA, De Woonkijker SA, Himalaya SA, Idéat Editions SA, Regionale Media Maatschappij SA, Regionale TV Media SA, The Good Concept Store SAS, Voix du Nord L'étudiant SA, Proxistore SA, Click Your Car SA, Yellowbrick SA, Repropress SCRL, Partenaire Développement SARL, Twice Entertainment SPRL et Febelma Regie SCRL.

| Synthèse de l'information financière   | en milliers d'euros | 2014  | 2013  |
|--|---------------------|-------|-------|
| Quote-part du Groupe dans le résultat net  |                     | -640  | -925  |
| Quote-part du Groupe dans les autres éléments du résultat global   |                     | 0     | 0     |
| Quote-part du Groupe dans le résultat global total   |                     | -640  | -925  |
| Valeur comptable nette totale des participations du Groupe dans ces entreprises associées et coentreprises |                     | 2.807 | 2.694 |

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

III. Effets de retraitement à cause de l'application de la norme IFRS 11

Les informations comparatives sur 2013 ont été retraitées à cause de l'application rétrospective de la norme IFRS 11 *Partenariats*.

Suite à l'application de cette norme, les coentreprises seront reprises dans la consolidation selon la méthode de la mise en équivalence et ne plus selon la méthode de l'intégration proportionnelle.

Les effets de ce retraitement sur chacun des états financiers sont présentés ci-dessous :

Impact sur le bilan d'ouverture de 2013 :

| ACTIFS   | en milliers d'euros | 01/01/2013     |                 | 01/01/2013                            |
|--|---------------------|----------------|-----------------|---------------------------------------|
|  |                     | Comme publié   | Impact IFRS 11  | Consolidé<br>(retraité selon IFRS 11) |
| <b>Actifs non courants</b>   |                     | <b>604.675</b> | <b>32.634</b>   | <b>637.309</b>                        |
| Immobilisations incorporelles  |                     | 417.951        | -11.875         | 406.076                               |
| Goodwill   |                     | 71.931         | -41.868         | 30.063                                |
| Immobilisations corporelles  |                     | 100.362        | -27.460         | 72.902                                |
| Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence |                     | 284            | 121.680         | 121.964                               |
| Participations disponibles à la vente, prêts et cautions                 |                     | 5.512          | -1.167          | 4.345                                 |
| Clients et autres créances   |                     | 1.794          | -65             | 1.729                                 |
| Actifs d'impôts différés   |                     | 6.841          | -6.611          | 230                                   |
| <b>Actifs courants</b>   |                     | <b>333.761</b> | <b>-108.736</b> | <b>225.025</b>                        |
| Stocks   |                     | 58.868         | -47.252         | 11.616                                |
| Clients et autres créances   |                     | 184.933        | -48.342         | 136.591                               |
| Créances relatives aux impôts  |                     | 439            | -155            | 284                                   |
| Instruments dérivés  |                     | 787            | 0               | 787                                   |
| Placements de trésorerie   |                     | 42.828         | 0               | 42.828                                |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie                                  |                     | 35.684         | -11.890         | 23.794                                |
| Charges à reporter et produits acquis                                    |                     | 10.222         | -1.097          | 9.125                                 |
| <b>Total de l'actif</b>  |                     | <b>938.436</b> | <b>-76.102</b>  | <b>862.334</b>                        |

| PASSIFS                                  | en milliers d'euros | 01/01/2013     |                | 01/01/2013                            |
|--|---------------------|----------------|----------------|---------------------------------------|
|  |                     | Comme publié   | Impact IFRS 11 | Consolidé<br>(retraité selon IFRS 11) |
| <b>Capitaux propres</b>                  |                     | <b>356.955</b> | <b>0</b>       | <b>356.955</b>                        |
| Capitaux propres - part du Groupe        |                     | 344.689        | 0              | 344.689                               |
| <i>Capital souscrit</i>                  |                     | 203.225        | 0              | 203.225                               |
| <i>Actions propres</i>                   |                     | -24.647        | 0              | -24.647                               |
| <i>Résultat reporté</i>                  |                     | 162.122        | 0              | 162.122                               |
| <i>Autres réserves</i>                   |                     | 3.931          | 0              | 3.931                                 |
| <i>Ecart de conversion</i>               |                     | 58             | 0              | 58                                    |
| Intérêts minoritaires                    |                     | 12.266         | 0              | 12.266                                |
| <b>Passifs non courants</b>              |                     | <b>266.094</b> | <b>-17.572</b> | <b>248.522</b>                        |
| Provisions                               |                     | 7.671          | -271           | 7.400                                 |
| Avantages du personnel                   |                     | 9.846          | -293           | 9.553                                 |
| Passifs d'impôts différés                |                     | 117.128        | -12.892        | 104.236                               |
| Dettes financières                       |                     | 128.994        | -1.859         | 127.135                               |
| Dettes commerciales                      |                     | 2.184          | -2.165         | 19                                    |
| Autres dettes                            |                     | 271            | -92            | 179                                   |
| <b>Passifs courants</b>                  |                     | <b>315.387</b> | <b>-58.530</b> | <b>256.857</b>                        |
| Dettes financières                       |                     | 19.053         | -413           | 18.640                                |
| Dettes commerciales                      |                     | 173.145        | -46.379        | 126.766                               |
| Acomptes reçus                           |                     | 49.744         | -5.945         | 43.799                                |
| Avantages du personnel                   |                     | 38.695         | -5.933         | 32.762                                |
| Impôts                                   |                     | 7.415          | -4.451         | 2.964                                 |
| Autres dettes                            |                     | 18.405         | 6.438          | 24.843                                |
| Instruments dérivés                      |                     | 1.974          | -137           | 1.837                                 |
| Charges à imputer et produits à reporter |                     | 6.956          | -1.710         | 5.246                                 |
| <b>Total du passif</b>                   |                     | <b>938.436</b> | <b>-76.102</b> | <b>862.334</b>                        |

Impact sur le compte de résultats de 2013 :

| en milliers d’euros   | 2013           |                | 2013                                     |
|---|----------------|----------------|--|
|   | Comme publié   | Impact IFRS 11 | Consolidé<br>(retraité selon<br>IFRS 11) |
| Chiffre d’affaires  | 676.310        | -191.155       | 485.155                                  |
| Production immobilisée  | 791            | 0              | 791                                      |
| Approvisionnements et marchandises  | -159.470       | 56.462         | -103.008                                 |
| Services et biens divers  | -284.579       | 68.886         | -215.693                                 |
| Frais de personnel  | -194.032       | 35.220         | -158.812                                 |
| Autres produits et charges d’exploitation   | 3.434          | -578           | 2.856                                    |
| Frais de restructuration : frais  | -8.432         | 562            | -7.870                                   |
| Part dans le résultat des entreprises associées et coentreprises                  | -207           | 14.985         | 14.778                                   |
| <b>Cashflow opérationnel - EBITDA</b>   | <b>33.815</b>  | <b>-15.618</b> | <b>18.197</b>                            |
| Amortissements, dépréciations et provisions                                       | -70.041        | 7.344          | -62.697                                  |
| <i>Amortissements et réductions de valeur sur immobilisations (in)corporelles</i> | <i>-17.443</i> | <i>6.731</i>   | <i>-10.712</i>                           |
| <i>Dépréciations sur stocks et sur créances</i>                                   | <i>-1.013</i>  | <i>662</i>     | <i>-351</i>                              |
| <i>Provisions</i>   | <i>-5.825</i>  | <i>-382</i>    | <i>-6.207</i>                            |
| <i>Réductions de valeur exceptionnelles</i>                                       | <i>-45.760</i> | <i>333</i>     | <i>-45.427</i>                           |
| Frais de restructuration : provisions   | -13.175        | -91            | -13.266                                  |
| <b>Résultat opérationnel - EBIT</b>   | <b>-49.401</b> | <b>-8.365</b>  | <b>-57.766</b>                           |
| Produits financiers   | 2.253          | -3             | 2.250                                    |
| Charges financières   | -9.659         | 137            | -9.522                                   |
| <b>Résultat opérationnel après charges financières nettes</b>                     | <b>-56.807</b> | <b>-8.231</b>  | <b>-65.038</b>                           |
| Impôts sur le résultat  | -1.758         | 8.231          | 6.473                                    |
| <b>Résultat net des entreprises consolidées</b>                                   | <b>-58.565</b> | <b>0</b>       | <b>-58.565</b>                           |
| Attribuable aux :   |                |                |  |
| Intérêts minoritaires   | -656           | 0              | -656                                     |
| <b>Actionnaires de Roularta Media Group</b>                                       | <b>-57.909</b> | <b>0</b>       | <b>-57.909</b>                           |

Impact sur le bilan de clôture de 2013 :

| en milliers d’euros  | 31/12/2013     |                 | 31/12/2013                               |
|--|----------------|-----------------|--|
|  | Comme publié   | Impact IFRS 11  | Consolidé<br>(retraité selon<br>IFRS 11) |
| <b>ACTIFS</b>  |                |                 |  |
| <b>Actifs non courants</b>   | <b>549.859</b> | <b>35.180</b>   | <b>585.039</b>                           |
| Immobilisations incorporelles  | 403.473        | -11.231         | 392.242                                  |
| Goodwill   | 41.087         | -41.082         | 5  |
| Immobilisations corporelles  | 91.775         | -26.459         | 65.316                                   |
| Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence | 1.033          | 119.784         | 120.817                                  |
| Participations disponibles à la vente, prêts et cautions                 | 4.515          | -484            | 4.031                                    |
| Clients et autres créances   | 1.939          | -66             | 1.873                                    |
| Actifs d’impôts différés   | 6.037          | -5.282          | 755                                      |
| <b>Actifs courants</b>   | <b>302.208</b> | <b>-101.381</b> | <b>200.827</b>                           |
| Stocks   | 56.132         | -46.586         | 9.546                                    |
| Clients et autres créances   | 184.227        | -46.678         | 137.549                                  |
| Créances relatives aux impôts  | 671            | -235            | 436                                      |
| Placements de trésorerie   | 22.924         | 0               | 22.924                                   |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie                                  | 27.954         | -6.073          | 21.881                                   |
| Charges à reporter et produits acquis                                    | 10.300         | -1.809          | 8.491                                    |
| <b>Total de l’actif</b>  | <b>852.067</b> | <b>-66.201</b>  | <b>785.866</b>                           |



| PASSIFS                                  | en milliers d'euros | 31/12/2013     |  | 31/12/2013                            |
|--|---------------------|----------------|--|---------------------------------------|
|  | Comme publié        | Impact IFRS 11 |  | Consolidé<br>(retraité selon IFRS 11) |
| <b>Capitaux propres</b>                  | <b>298.468</b>      | <b>0</b>       |  | <b>298.468</b>                        |
| Capitaux propres – part du Groupe        | 287.053             | 0              |  | 287.053                               |
| <i>Capital souscrit</i>                  | 203.225             | 0              |  | 203.225                               |
| <i>Actions propres</i>                   | -24.647             | 0              |  | -24.647                               |
| <i>Résultat reporté</i>                  | 104.213             | -10            |  | 104.203                               |
| <i>Autres réserves</i>                   | 4.195               | 10             |  | 4.205                                 |
| <i>Ecart de conversion</i>               | 67                  | 0              |  | 67                                    |
| Intérêts minoritaires                    | 11.415              | 0              |  | 11.415                                |
| <b>Passifs non courants</b>              | <b>270.693</b>      | <b>-17.032</b> |  | <b>253.661</b>                        |
| Provisions                               | 29.215              | -346           |  | 28.869                                |
| Avantages du personnel                   | 8.616               | -251           |  | 8.365                                 |
| Passifs d'impôts différés                | 110.302             | -13.572        |  | 96.730                                |
| Dettes financières                       | 121.055             | -1.534         |  | 119.521                               |
| Dettes commerciales                      | 1.264               | -1.262         |  | 2                                     |
| Autres dettes                            | 241                 | -67            |  | 174                                   |
| <b>Passifs courants</b>                  | <b>282.906</b>      | <b>-49.169</b> |  | <b>233.737</b>                        |
| Dettes financières                       | 6.136               | -429           |  | 5.707                                 |
| Dettes commerciales                      | 162.965             | -39.944        |  | 123.021                               |
| Acomptes reçus                           | 46.509              | -6.122         |  | 40.387                                |
| Avantages du personnel                   | 37.168              | -5.791         |  | 31.377                                |
| Impôts                                   | 5.893               | -4.003         |  | 1.890                                 |
| Autres dettes                            | 16.242              | 8.724          |  | 24.966                                |
| Instruments dérivés                      | 1.121               | -269           |  | 852                                   |
| Charges à imputer et produits à reporter | 6.872               | -1.335         |  | 5.537                                 |
| <b>Total du passif</b>                   | <b>852.067</b>      | <b>-66.201</b> |  | <b>785.866</b>                        |

Impact sur le tableau consolidé des flux de trésorerie au 31/12/2013 :

|   | en milliers d'euros | 31/12/2013     |  | 31/12/2013                            |
|---|---------------------|----------------|--|---------------------------------------|
|   | Comme publié        | Impact IFRS 11 |  | Consolidé<br>(retraité selon IFRS 11) |
| <b>Flux de trésorerie nets relatifs aux activités opérationnelles (A)</b>     | <b>3.842</b>        | <b>-161</b>    |  | <b>3.681</b>                          |
| <b>Flux de trésorerie nets relatifs aux activités d'investissement (B)</b>    | <b>9.925</b>        | <b>5.668</b>   |  | <b>15.593</b>                         |
| <b>Flux de trésorerie nets relatifs aux activités de financement (C)</b>      | <b>-21.497</b>      | <b>310</b>     |  | <b>-21.187</b>                        |
| <b>Variation nette de trésorerie et des équivalents de trésorerie (A+B+C)</b> | <b>-7.730</b>       | <b>5.817</b>   |  | <b>-1.913</b>                         |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie, solde d'ouverture                    | 35.684              | -11.890        |  | 23.794                                |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie, solde de clôture                     | 27.954              | -6.073         |  | 21.881                                |
| <b>Variation nette de trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>         | <b>-7.730</b>       | <b>5.817</b>   |  | <b>-1.913</b>                         |

ANNEXE 18 - PARTICIPATIONS DISPONIBLES À LA VENTE, PRÊTS ET CAUTIONS

I. Participations disponibles à la vente

|   | en milliers d'euros | 2014         | 2013         |
|---|---------------------|--------------|--------------|
| <b>AU COÛT</b>  |                     |              |              |
| <b>Au terme de l'exercice précédent</b>   |                     | <b>3.221</b> | <b>2.951</b> |
| Variations de l'exercice  |                     |              |              |
| - Acquisitions  |                     | 556          | 306          |
| - Cessions et mises hors service (-)  |                     |              | -36          |
| - Actifs reclassés comme détenus en vue de la vente (-)                           |                     | -2.763       |              |
| <b>Au terme de l'exercice</b>   |                     | <b>1.014</b> | <b>3.221</b> |
| <b>RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES (-)</b>                                   |                     |              |              |
| <b>Au terme de l'exercice précédent</b>   |                     | <b>-430</b>  | <b>0</b>     |
| Variations de l'exercice  |                     |              |              |
| - Réductions de valeur exceptionnelles comptabilisées dans le compte de résultats |                     |              | -430         |
| - Actifs reclassés comme détenus en vue de la vente (-)                           |                     | 430          |              |
| <b>Au terme de l'exercice</b>   |                     | <b>0</b>     | <b>-430</b>  |
| <b>Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>                              |                     | <b>1.014</b> | <b>2.791</b> |

Toutes les participations sont considérées comme disponibles à la vente et sont appréciées en principe à leur juste valeur. Etant donné qu'il n'est pas possible de procéder à une évaluation fiable de la juste valeur des autres participations, les actifs financiers pour lesquels il n'existe pas de marché actif sont appréciés au prix de revient. Il s'agit principalement de la participation de la SA Roularta Media Group dans la SA Omroepgebouw Flagey (522 k€), dans SA STM (208 k€) et dans CPP-INCOFIN (124 k€). Le Groupe ne prévoit pas de se défaire de ces actions à court terme.

Les participations relatives aux activités françaises ont été reclassées et enregistrées comme des actifs détenus en vue de la vente (voir Annexe 12).

II. Prêts et cautions

|   | en milliers d'euros | 2014         | 2013         |
|---|---------------------|--------------|--------------|
| <b>AU COÛT AMORTI</b>   |                     |              |              |
| <b>Au terme de l'exercice précédent</b>   |                     | <b>1.240</b> | <b>1.394</b> |
| Variations de l'exercice  |                     |              |              |
| - Additions   |                     | 3.031        |              |
| - Augmentations par voie de regroupements d'entreprises                           |                     |              |              |
| - Diminutions par voie de regroupements d'entreprises                             |                     |              |              |
| - Transferts d'une rubrique à une autre   |                     |              |              |
| - Remboursements  |                     | -641         | -154         |
| <b>Au terme de l'exercice</b>   |                     | <b>3.630</b> | <b>1.240</b> |
| <b>RÉDUCTIONS DE VALEUR EXCEPTIONNELLES (-)</b>                                   |                     |              |              |
| <b>Au terme de l'exercice précédent</b>   |                     | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
| Variations de l'exercice  |                     |              |              |
| - Réductions de valeur exceptionnelles comptabilisées dans le compte de résultats |                     |              |              |
| <b>Au terme de l'exercice</b>   |                     | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
| <b>Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>                              |                     | <b>3.630</b> | <b>1.240</b> |
|   |                     |              |              |
| <b>Total participations disponibles à la vente, prêts et cautions</b>             |                     | <b>4.644</b> | <b>4.031</b> |

Les prêts et cautions se composent de cautions, e.a. garanties locatives (3.630 k€).

ANNEXE 19 - CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

| I. Clients et autres créances - non courants           | en milliers d'euros | 2014      | 2013         |
|--|---------------------|-----------|--------------|
| Autres créances  |                     | 40        | 1.873        |
| <b>Total clients et autres créances - non courants</b> |                     | <b>40</b> | <b>1.873</b> |

Les autres créances fin 2013 comportent d'une part des créances vis-à-vis de tiers avec lesquels l'entreprise entretient des relations commerciales. Sur ces créances, un intérêt conforme au marché est calculé. D'autre part, les autres créances en 2013 concernent une créance contractuelle sur la base de la législation sociale française. Une évaluation des créances douteuses est faite à la fin de l'exercice sur la base d'une évaluation de tous les montants ouverts. Les créances douteuses sont dépréciées au cours de l'année où elles sont identifiées comme telles.

| Evolution de la dépréciation des créances douteuses non courantes : | en milliers d'euros | 2014     | 2013     |
|---|---------------------|----------|----------|
| <b>Valeur nette au terme de l'exercice précédent</b>                |                     | <b>0</b> | <b>0</b> |
| <b>Valeur nette au terme de l'exercice</b>                          |                     | <b>0</b> | <b>0</b> |

| II. Clients et autres créances - courants             | en milliers d'euros | 2014          | 2013           |
|---|---------------------|---------------|----------------|
| Clients, bruts  |                     | 63.451        | 123.042        |
| Dépréciation des clients douteux courants (-)         |                     | -4.584        | -7.330         |
| Montants à facturer et notes de crédit à recevoir (*) |                     | 2.683         | 5.752          |
| Montants à encaisser et fournisseurs débit            |                     | 1.056         | 864            |
| TVA à encaisser (*)                                   |                     | 665           | 1.978          |
| Autres créances                                       |                     | 4.688         | 14.780         |
| Dépréciation des autres créances douteuses courantes  |                     | -1.829        | -1.537         |
| <b>Total clients et autres créances - courants</b>    |                     | <b>66.130</b> | <b>137.549</b> |

(\*) Pas d'actifs financiers comme définis dans IAS 32.

| Balance âgée des clients :                 | en milliers d'euros | 2014          | 2013           |
|--|---------------------|---------------|----------------|
| <b>Valeur nette au terme de l'exercice</b> |                     | <b>63.451</b> | <b>123.042</b> |
| - dont :                                   |                     |               |                |
| * non échus et moins de 30 jours échus     |                     | 40.373        | 85.145         |
| * échus 30 - 60 jours                      |                     | 3.143         | 15.485         |
| * échus 61 - 90 jours                      |                     | 3.177         | 6.855          |
| * échus - plus de 90 jours                 |                     | 16.758        | 15.557         |

Aucune réduction de valeur n'a été actée pour les montants des actifs financiers échus à la date de ce rapport si leur recouvrement est toujours jugé probable. Une évaluation des créances douteuses est faite à la fin de l'exercice sur la base d'une évaluation de tous les montants ouverts. Les créances douteuses sont dépréciées au cours de l'année où elles sont identifiées comme telles.

| Evolution de la dépréciation des clients douteux courants :                               | en milliers d'euros | 2014          | 2013          |
|---|---------------------|---------------|---------------|
| <b>Valeur nette au terme de l'exercice précédent</b>                                      |                     | <b>-7.330</b> | <b>-6.564</b> |
| - Regroupements d'entreprises / scissions d'entreprises                                   |                     | -22           | -875          |
| - Dépréciation de l'exercice  |                     | -4.556        | -5.471        |
| - Reprise de dépréciation de l'exercice   |                     | 5.093         | 5.564         |
| - Créances extournées comme non recouvrables et montants recouvrés au cours de l'exercice |                     | 40            | 16            |
| - Actifs reclassés comme détenus en vue de vente  |                     | 2.191         | 0             |
| <b>Valeur nette au terme de l'exercice</b>  |                     | <b>-4.584</b> | <b>-7.330</b> |

Dans la majorité des sociétés du Groupe, la dépréciation de la fin de l'exercice antérieur est reprise sur la base de l'évaluation en fin d'exercice, et une nouvelle dépréciation est comptabilisée. Les moins-values réalisées sur créances (y compris sur les créances dépréciées à la fin de l'exercice précédent) figurent à l'Annexe 7.

| Evolution de la dépréciation des autres créances douteuses courantes : en milliers d'euros | 2014   | 2013   |
|--|--------|--------|
| Valeur nette au terme de l'exercice précédent  | -1.537 | -1.537 |
| - Dépréciation de l'exercice   | -292   |        |
| Valeur nette au terme de l'exercice  | -1.829 | -1.537 |

### ANNEXE 20 - ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS

#### I. Aperçu des actifs et passifs d'impôts différés

| Les actifs et passifs d'impôts différés<br>comptabilisés sont afférents aux : | en milliers d'euros | 2014                           | 2013                            |                                |                                 |
|---|---------------------|--------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
|   |                     | Actifs<br>d'impôts<br>différés | Passifs<br>d'impôts<br>différés | Actifs<br>d'impôts<br>différés | Passifs<br>d'impôts<br>différés |
| Immobilisations incorporelles   |                     | 1.234                          | 19.887                          | 417                            | 105.946                         |
| Immobilisations corporelles   |                     | 19                             | 9.462                           | 12                             | 10.483                          |
| Participations disponibles à la vente, prêts et cautions                      |                     | 16                             | 5.243                           | 16                             | 5.243                           |
| Clients et autres créances  |                     | 6                              |                                 | 6                              |                                 |
| Placements de trésorerie  |                     |                                | 244                             |                                | 228                             |
| Charges à reporter et produits acquis   |                     | 244                            |                                 | 228                            |                                 |
| Actions propres   |                     |                                | 21                              |                                | 21                              |
| Résultat reporté  |                     |                                | 596                             | 25                             | 2.340                           |
| Provisions  |                     | 2.681                          |                                 | 9                              |                                 |
| Avantages du personnel non courants   |                     | 1.165                          |                                 | 816                            |                                 |
| Dettes financières non courantes  |                     |                                | 609                             |                                | 629                             |
| Autres dettes   |                     | 1.234                          | 845                             | 1.320                          | 488                             |
| <b>Total impôts différés liés à des différences temporelles</b>               |                     | <b>6.599</b>                   | <b>36.907</b>                   | <b>2.849</b>                   | <b>125.378</b>                  |
| Pertes fiscales   |                     | 654                            |                                 | 21.994                         |                                 |
| Crédits d'impôts  |                     | 3.730                          |                                 | 4.560                          |                                 |
| Compensation fiscale  |                     | -9.782                         | -9.782                          | -28.648                        | -28.648                         |
| <b>Actifs / passifs d'impôts différés nets</b>                                |                     | <b>1.201</b>                   | <b>27.125</b>                   | <b>755</b>                     | <b>96.730</b>                   |

Les actifs d'impôts différés n'ont pas été comptabilisés relatifs aux pertes fiscales à concurrence de 25.395 k€ (2013: 37.145 k€) d'une part et relatifs aux différences temporelles à concurrence de 1 k€ (2013: 1 k€) d'autre part, en raison du fait qu'il est improbable que des bénéfices futurs imposables soient disponibles sur lesquels ils pourront être imputés.

Les actifs d'impôts différés relatifs aux pertes fiscales ont été comptabilisés à concurrence de 1.076 k€ (2013: 709 k€) pour les filiales qui ont subi une perte pendant l'exercice ou l'exercice précédent. Les budgets indiquent qu'il est probable que les filiales dégageront au cours des exercices futurs un bénéfice imposable suffisant pour pouvoir profiter de cette réduction de paiement d'impôts.

#### II. Impôts différés liés aux reports de pertes fiscales et aux crédits d'impôt

| en milliers d'euros    | 2014                             |                     | 2013                             |                     |
|------------------------|----------------------------------|---------------------|----------------------------------|---------------------|
|                        | Reports<br>de pertes<br>fiscales | Crédits<br>d'impôts | Reports<br>de pertes<br>fiscales | Crédits<br>d'impôts |
| Date d'expiration      |                                  |                     |                                  |                     |
| 2016                   |                                  |                     |                                  |                     |
| 2017                   |                                  | 141                 |                                  | 141                 |
| 2018                   |                                  | 254                 |                                  | 254                 |
| Après 5 ans            |                                  |                     |                                  |                     |
| Sans date d'expiration | 654                              | 3.335               | 21.944                           | 4.165               |
| Total impôts différés  | 654                              | 3.730               | 21.944                           | 4.560               |

### ANNEXE 21 - STOCKS

| en milliers d'euros  | 2014         | 2013          |
|--|--------------|---------------|
| <b>Montant brut</b>  |              |               |
| Matières premières   | 4.958        | 7.232         |
| Travaux en cours   | 550          | 780           |
| Produits finis   | 194          | 1.253         |
| Biens achetés en vue de leur revente                           | 640          | 1.562         |
| Contrats en cours  | 2            | 29            |
| <b>Total montant brut (A)</b>                                  | <b>6.344</b> | <b>10.856</b> |
| <b>Dépréciations et autres corrections de valeur (-)</b>       |              |               |
| Matières premières   |              | -186          |
| Produits finis   | -95          | -772          |
| Biens achetés en vue de leur revente                           | -95          | -352          |
| <b>Total dépréciations et autres corrections de valeur (B)</b> | <b>-190</b>  | <b>-1.310</b> |
| <b>Valeur comptable</b>  |              |               |
| Matières premières   | 4.958        | 7.046         |
| Travaux en cours   | 550          | 780           |
| Produits finis   | 99           | 481           |
| Biens achetés en vue de leur revente                           | 545          | 1.210         |
| Contrats en cours  | 2            | 29            |
| <b>Total valeur comptable au coût (A+B)</b>                    | <b>6.154</b> | <b>9.546</b>  |



ANNEXE 22 - PLACEMENTS DE TRÉSORERIE, TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

| I. Placements de trésorerie  | en milliers d’euros | 2014    | 2013    |
|--|---------------------|---------|---------|
| Au coût  |                     |         |         |
| Au terme de l’exercice précédent   |                     | 23.439  | 43.046  |
| Variations de l’exercice   |                     |         |         |
| - Additions  |                     |         | 720     |
| - Remboursements et ventes   |                     | -22.718 | -20.327 |
| Au terme de l’exercice   |                     | 721     | 23.439  |
| Variations de la juste valeur  |                     |         |         |
| Au terme de l’exercice précédent   |                     | -515    | -218    |
| Variations de l’exercice   |                     |         |         |
| - Augmentation provenant des variations de la juste valeur                     |                     | 620     | 73      |
| - Diminution provenant des variations de la juste valeur (réduction de valeur) |                     |         | -612    |
| - Remboursements et ventes   |                     |         | 242     |
| Au terme de l’exercice   |                     | 105     | -515    |
| Valeur comptable nette au terme de l’exercice                                  |                     | 826     | 22.924  |

Les placements de trésorerie se composent d’une part des plans life capital qui sont considérés comme des actifs financiers appréciés à leur juste valeur, avec incorporation de la variation de valeur dans le compte de résultats. En 2014, un montant de 620 k€ (2013 : 73 k€) a été repris dans le compte de résultats à la suite de la détermination de la juste valeur de ces placements de trésorerie.

Par ailleurs, des placements à court terme ont expirés en 2014 (20.001 k€). Enfin, les placements de trésorerie se composent de droits portant sur la part du producteur dans les revenus nets dans le cadre d’un accord de tax shelter. Le cas échéant, des réductions de valeur y sont actées pour tenir compte de l’évolution de la valeur de marché.

| II. Trésorerie et équivalents de trésorerie   | en milliers d’euros | 2014   | 2013   |
|---|---------------------|--------|--------|
| Soldes bancaires                              |                     | 32.487 | 21.291 |
| Dépôts à court terme                          |                     | 500    | 550    |
| Fonds en caisse                               |                     | 6      | 40     |
| Total trésorerie et équivalents de trésorerie |                     | 32.993 | 21.881 |

ANNEXE 23 - CAPITAUX PROPRES

Capital souscrit

Au 31 décembre 2014, le capital souscrit s’élève à 203.225 k€ (2013 : 203.225 k€), représenté par 13.141.123 (2013 : 13.141.123) actions ordinaires intégralement libérées. Ces actions n’ont pas de valeur nominale.

Actions propres

Au 31 décembre 2014, le Groupe détient 657.850 actions propres (2013 : 657.850).

Autres réserves

|   | en milliers d’euros | 2014   | 2013   |
|---|---------------------|--------|--------|
| Primes d’émission   |                     | 304    | 304    |
| Frais d’émission et d’augmentation du capital (net d’impôts différés)             |                     | -1.267 | -1.267 |
| Réserves concernant des transactions dont le paiement est fondé sur des actions   |                     | 5.460  | 5.898  |
| Réserves concernant les écarts actuariels des avantages du personnel non courants |                     | -2.923 | -730   |
| Total autres réserves   |                     | 1.574  | 4.205  |

Les réserves concernant des transactions dont le paiement est fondé sur des actions concernent les options sur actions comme décrit en Annexe 24.

| Réserve de couverture                             | en milliers d’euros | 2014 | 2013 |
|---|---------------------|------|------|
| Au terme de l’exercice précédent                  |                     | 0    | -190 |
| Résultat des couvertures de flux de trésorerie    |                     |      | 287  |
| Impôts différés incorporés dans les fonds propres |                     |      | -97  |
| Au terme de l’exercice                            |                     | 0    | 0    |

Les variations de la juste valeur des instruments de couverture désignés comme étant des couvertures de flux de trésorerie efficaces sont calculées et comptabilisées directement dans les capitaux propres semestriellement.

ANNEXE 24 - TRANSACTIONS DONT LE PAIEMENT EST FONDÉ SUR DES ACTIONS

Différents plans de droits de souscription et d’options sur actions ont été émis par la SA Roularta Media Group afin de permettre aux membres de la direction et du cadre de profiter de la croissance de l’entreprise et de l’évolution de l’action Roularta. Tous les plans de droits de souscription et d’options sur actions sont liquidés en instruments de fonds propres, où chacun des plans prévoit qu’une option ou un droit de souscription donne droit à une action Roularta contre le paiement du prix d’exercice. Les options deviennent inconditionnelles si le contrat de travail ou le mandat d’administrateur n’est pas résilié au moment de la période d’exercice suivante. Voici un relevé des plans de droits de souscription et d’options sur actions existants.

Droits de souscription

Les 28.013 droits de souscription ont expiré le 10 octobre 2014 et n’ont pas été exercés. Ainsi, le Groupe n’a plus de droits de souscription en circulation.

Options sur actions

Le comité de nomination et de rémunération décide de l’octroi de plans d’options 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 |
|-----------------|---------------------------|-----------------------------|----------------------------|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 2002            | 50.000                    | 33.500                      | 8.650                      | 21,93                    | 01/01 - 30/06/2006          | 01/01 - 31/12/2015          |
| 2006            | 300.000                   | 267.050                     | 189.250                    | 53,53                    | 01/01 - 31/12/2010          | 01/01 - 31/12/2021          |
| 2008            | 300.000                   | 233.650                     | 155.650                    | 40,00                    | 01/01 - 31/12/2012          | 01/01 - 31/12/2023          |
| 2009            | 269.500                   | 199.250                     | 137.250                    | 15,71                    | 01/01 - 31/12/2013          | 01/01 - 31/12/2019          |
|                 | <b>919.500</b>            | <b>733.450</b>              | <b>490.800</b>             |                          |                             |                             |

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

|  | 2014             |                     | 2013             |                     |
|--|------------------|---------------------|------------------|---------------------|
|  | Nombre d'options | Prix moyen en euros | Nombre d'options | Prix moyen en euros |
| <b>En circulation au début de la période</b> | <b>566.552</b>   | <b>37,64</b>        | <b>692.846</b>   | <b>41,08</b>        |
| Auxquelles il est renoncé pendant la période | -63.000          | 37,94               | -26.300          | 36,64               |
| Expirées pendant la période                  | -12.752          | 18,20               | -99.994          | 61,74               |
| <b>En circulation à la fin de la période</b> | <b>490.800</b>   | <b>38,11</b>        | <b>566.552</b>   | <b>37,64</b>        |
| Exerçables à la fin de la période            | 322.065          |                     | 321.102          |                     |

Pendant l'exercice et l'exercice précédent, aucune option sur actions n'a été exercée. Les options sur actions qui restent ouvertes à la fin de la période présentent une durée restante moyenne de 7,9 ans.

Pour répondre à d'éventuelles obligations liées aux options sur actions, un programme de rachat d'actions propres a été mis sur pied dans le passé pour permettre à l'entreprise de satisfaire en partie à ces options futures.

Le Groupe a attribué en 2014 un montant de -438 k€ (2013: 31 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

| 2014<br>Provisions, non courantes   | en milliers d'euros | Provisions pour contentieux | Provisions pour l'environnement | Provisions pour res-structuration | Autres provisions | Total         |
|---|---------------------|-----------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|-------------------|---------------|
| <b>Au terme de l'exercice précédent</b>   |                     | <b>9.922</b>                | <b>14</b>                       | <b>15.111</b>                     | <b>3.822</b>      | <b>28.869</b> |
| Variations de l'exercice  |                     |                             |                                 |                                   |                   |               |
| - Provisions supplémentaires  |                     |                             | 8                               | 91                                | 4.682             | 4.781         |
| - Augmentation des provisions existantes  |                     | 374                         |                                 |                                   |                   | 374           |
| - Augmentation suite à des regroupements d'entreprises  |                     | 11                          |                                 |                                   |                   | 11            |
| - Reclassement aux passifs directement liés à des actifs classés comme détenus en vue de la vente |                     | -404                        |                                 | -14.720                           | -1.661            | -16.785       |
| - Montants utilisés (-)   |                     |                             | -13                             | -85                               | -257              | -355          |
| - Montants non utilisés repris (-)  |                     |                             |                                 | -59                               |                   | -59           |
| <b>Au terme de l'exercice</b>   |                     | <b>9.903</b>                | <b>9</b>                        | <b>338</b>                        | <b>6.586</b>      | <b>16.836</b> |

Les provisions pour contentieux portent principalement sur des litiges qui concernent la SA De Streekkrant-De Weekkrantgroep, la SA Euro DB et la SA Roularta Media Group. Une description des litiges importants se trouve en Annexe 26. Les provisions relatives à l'environnement portent sur des opérations de dépollution de sols. Les provisions pour restructuration concernent la restructuration en Belgique pour un montant de 338 k€. Les autres provisions comprennent entre autres, fin 2014, des provisions exceptionnelles pour le transfert d'une presse d'imprimerie et pour des honoraires uniques.

| 2013<br>Provisions, non courantes                      | en milliers d'euros | Provisions pour contentieux | Provisions pour l'environnement | Provisions pour res-structuration | Autres provisions | Total         |
|--|---------------------|-----------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|-------------------|---------------|
| <b>Au terme de l'exercice précédent</b>                |                     | <b>1.465</b>                | <b>16</b>                       | <b>1.637</b>                      | <b>4.282</b>      | <b>7.400</b>  |
| Variations de l'exercice                               |                     |                             |                                 |                                   |                   |               |
| - Provisions supplémentaires                           |                     | 7.395                       | 6                               | 14.507                            | 910               | 22.818        |
| - Augmentation suite à des regroupements d'entreprises |                     | 1.368                       |                                 | 209                               |                   | 1.577         |
| - Montants utilisés (-)                                |                     | -306                        | -8                              | -1.242                            | -1.370            | -2.926        |
| <b>Au terme de l'exercice</b>                          |                     | <b>9.922</b>                | <b>14</b>                       | <b>15.111</b>                     | <b>3.822</b>      | <b>28.869</b> |

ANNEXE 26 - LITIGES IMPORTANTS

La SA Roularta Media Group est impliquée dans une procédure qui l’oppose devant le tribunal de commerce à son ancien partenaire Bookmark. Une provision de 578 k€ a été constituée dans le cadre de cette procédure.

La SA Kempenland exige des dommages et intérêts pour le non-respect d’un contrat d’impression par la SA De Streekkrant-De Weekkrantgroep. Le 12 septembre 2013, le tribunal de commerce de Turnhout a condamné la SA De Streekkrant-De Weekkrantgroep en première instance à payer à la SA Kempenland 3,96 M€ en principal, 4,06 M€ d’intérêts de retard et les frais de justice. L’arrêt a été déclaré exécutoire par provision pour un montant de 3,21 M€ (le montant en principal net d’un montant déjà payé de 0,75 M€).

La SA De Streekkrant-De Weekkrantgroep a interjeté appel contre cet arrêt. La procédure d’appel a été initiée devant la cour d’appel d’Anvers le 9 janvier 2014. Les délais pour le dépôt des conclusions ont été arrêtés et l’audience fixée au 8 octobre 2015.

En 2013, la provision de 1,2 M€ a été portée à 8,2 M€ (dont un montant de 0,75 M€ a été versé sur un compte bloqué).

Le montant en principal, déclaré exécutoire par provision par le premier juge (=3,21 M€), a été cantonné début juillet 2014 par la SA De Streekkrant-De Weekkrantgroep par le paiement de ce montant sur un compte d’épargne au nom des conseils des parties opposées et avec la désignation d’ING comme séquestre.

Le 30 décembre 2011, la SAS QOL et la SAS QOL FI ont assigné la SA Roularta Media Group et la SA Vogue Trading Video en justice afin d’obtenir réparation du préjudice prétendument subi du fait du non-respect d’engagements contractuels. La demande totale se monte à 4,7 M€. En première instance, le tribunal de commerce de Bruxelles a déclaré l’action totalement non fondée. Entre-temps, la SAS QOL et la SAS QOL FI ont interjeté appel contre ce premier jugement. L’appel a été initié et des délais ont été arrêtés pour le dépôt des conclusions. Le management de Roularta Media Group dispose des arguments nécessaires pour réfuter cette demande. Dès lors, aucune provision n’a été constituée à cet effet.

Dans le cadre de la reprise de toutes les actions de la SA Coface Services Belgium (actuellement EURO DB), RMG a également hérité d’un différend juridique en cours avec InfoBase. InfoBase prétend que la contrefaçon pour laquelle Coface Services Belgium a été condamnée dans le passé par le tribunal de première instance de Nivelles (arrêt du 15 novembre 2006) n’a pas cessé. Sur la base de cet arrêt, par lequel la SA Coface Services Belgium a été condamnée à la cessation immédiate de cette contrefaçon sous peine d’une astreinte de 1.000 euros par jour, InfoBase procède systématiquement à la signification d’astreintes. Une provision de 1,2 M€ avait été constituée pour faire face à ces astreintes. Par décision du juge des saisies de Nivelles du 5 janvier 2015, la SA 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 prudence – et en dépit d’un arrêt positif prononcé le 12 février 2015 par tribunal de première instance de Bruxelles qui, dans un procès parallèle, a jugé qu’Euro DB n’est plus coupable de contrefaçon –, le management a décidé de relever la provision constituée de 0,5 à 1,7 M€. Entre-temps, Euro DB a fait appel de l’arrêt du juge des saisies de Nivelles.

ANNEXE 27 - AVANTAGES DU PERSONNEL NON COURANTS

I. Aperçu général

|   | en milliers d’euros | 2014         | 2013         |
|---|---------------------|--------------|--------------|
| Régimes de pension à prestations définies       |                     | 619          | 5.322        |
| Autres avantages du personnel non courants      |                     | 3.574        | 3.043        |
| <i>Avantage tarifaire futur des abonnements</i> |                     | 599          | 710          |
| <i>Régimes de préretraite</i>                   |                     | 753          | 781          |
| <i>Primes de jubilé</i>                         |                     | 2.222        | 1.552        |
| <b>Total avantages du personnel</b>             |                     | <b>4.193</b> | <b>8.365</b> |

II. Régimes de pension à prestations définies

Il existe différents plans de pension à prestations définies au sein du Groupe, la prestation étant fonction du nombre d’années de service et du salaire. Pour les plans belges, des actifs sont détenus dans des fonds conformément aux dispositions légales locales. Les plans français dans le bilan 2013 concernaient l’«indemnité de fin de carrière», une indemnisation à laquelle le travailleur a droit lorsqu’il part à la retraite sur la base de la convention collective de travail du syndicat des éditeurs de magazines. Les charges de pension sont calculées par un actuaire sur la base de la méthode «projected unit credit» pour chaque plan. Les obligations relatives au temps de service passé et les placements constitués sont calculées sur la base de cette méthode. La différence entre les deux (valeur nette) est reprise dans le bilan du Groupe.

|   | en milliers d’euros | 2014       | 2013         |
|---|---------------------|------------|--------------|
| <b>A. Montants comptabilisés au bilan</b>                                     |                     |            |              |
| 1. Obligations nettes résultant des régimes à prestations définies financés   |                     | 610        | 144          |
| 1.1. Valeur actuelle des obligations intégralement ou partiellement financées |                     | 1.927      | 900          |
| 1.2. Juste valeur des actifs du régime (-)                                    |                     | -1.317     | -756         |
| 2. Valeur actuelle des obligations non financées                              |                     | 9          | 5.178        |
| <b>Obligations résultant des régimes à prestations définies, total</b>        |                     | <b>619</b> | <b>5.322</b> |
| <b>B. Charge nette comptabilisée dans le résultat global</b>                  |                     |            |              |
| <i>Comptabilisée dans le compte de résultats</i>                              |                     |            |              |
| 1. Coûts des services rendus au cours de l’exercice                           |                     | 47         | 276          |
| 2. Charges d’intérêt  |                     | 32         | 219          |
| 3. Rendement attendu des actifs du régime (-)                                 |                     | -28        | -34          |
| 4. Coûts des services passés  |                     |            | -1.276       |
| <i>Charge nette comptabilisée dans le compte de résultats</i>                 |                     | <b>51</b>  | <b>-815</b>  |
| <i>Comptabilisée dans les autres éléments du résultat global</i>              |                     |            |              |
| 1. Ecart actuariels, nets   |                     | 274        | -122         |
| <i>Charge nette comptabilisée dans les autres éléments du résultat global</i> |                     | <b>274</b> | <b>-122</b>  |
| <b>Charge nette comptabilisée dans le résultat global</b>                     |                     | <b>325</b> | <b>-937</b>  |



| 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        | 909   | 7.084  |
| 1. Coûts des services rendus au cours de l'exercice  | 47    | 276    |
| 2. Charges d'intérêt   | 32    | 218    |
| 3. Ecart actuariels, nets  | 271   | -115   |
| 4. Contribution participant du régime  | 21    | 21     |
| 5. Indemnités payées (-)   | -97   | -131   |
| 6. Autre augmentation / (diminution)   | 753   | -1.275 |
| Valeur actuelle de l'obligation résultant des régimes à prestations définies, solde de clôture         | 1.936 | 6.078  |
| 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      | 756   | 783    |
| 1. Taux de rendement attendu des actifs du régime  | 28    | 34     |
| 2. Ecart actuariels, nets  | -3    | 7      |
| 3. Contribution employeur  | 50    | 42     |
| 4. Contribution participant du régime  | 21    | 21     |
| 5. Indemnités payées (-)   | -97   | -131   |
| 6. Autre augmentation / (diminution)   | 562   |        |
| Juste valeur des actifs du régime résultant des régimes à prestations définies, solde de clôture       | 1.317 | 756    |
| Taux de rendement réel des actifs du régime  | 25    | 42     |
| E. Principales hypothèses actuarielles   |       |        |
| 1. Taux d'actualisation  | 2,2%  | 3,2%   |
| 2. Taux de rendement attendu des actifs du régime  | 2,2%  | 3,8%   |
| 3. Taux attendu d'augmentation des salaires  | 1,0%  | 1,0%   |
| 4. Augmentations futures des prestations définies  | 2,0%  | 2,0%   |

| en milliers d'euros   | 2014  | 2013  | 2012  | 2011  |
|---|-------|-------|-------|-------|
| Valeur actuelle de l'obligation brute résultant des régimes à prestations définies  | 1.936 | 6.078 | 7.282 | 5.940 |
| Juste valeur des actifs du régime résultant des régimes à prestations définies      | 1.317 | 756   | 783   | 734   |
| Déficit / (surplus)   | 619   | 5.322 | 6.499 | 5.206 |
| Ajustements liés à l'expérience : augmentation / (diminution) de l'obligation brute | 271   | -115  | 809   | -452  |
| Ajustements liés à l'expérience : augmentation / (diminution) des actifs du régime  | -3    | 7     | 2     | -75   |

La stratégie d'investissement mise en œuvre dans le cadre des plans de pension est de nature défensive. Les investissements en valeurs à revenu fixe sont ainsi largement privilégiés, afin de garantir ainsi la sécurité, le rendement et la liquidité des investissements. Il est également veillé à une diversification et à une répartition judicieuse des investissements.

Les principales catégories d'actifs du régime et le pourcentage que chaque catégorie principale constitue de la juste valeur du total des actifs du régime :

|                                    | 2014 | 2013 |
|------------------------------------|------|------|
| Titres à revenu fixe et trésorerie | 90%  | 91%  |
| Actions                            | 4%   | 4%   |
| Biens immobiliers                  | 6%   | 5%   |

Le Groupe s'attend à des cotisations à la hauteur de 61 k€ versées aux régimes à prestations définies en 2015.

#### Sensitivité

Concernant ces régimes de pension à prestations définies, le Groupe est exposé à un risque de baisse des taux d'intérêt (taux d'escompte), qui donnera lieu à une hausse des obligations.

#### III. Régimes à cotisations définies

Il existe plusieurs régimes à cotisations définies dans le Groupe. Pour les plans belges, la loi relative aux pensions complémentaires spécifie que l'employeur doit garantir un rendement minimum de 3,25% pour les cotisations patronales et de 3,75% pour les cotisations personnelles des travailleurs.

Ces rendements sont appliqués comme moyenne pendant la période de service et peuvent être modifiés par un décret royal. Dans ce cas, aussi bien les cotisations accumulées du passé que les cotisations futures seront ajustées à partir de la date d'ajustement.

| Aperçu des régimes à cotisations définies          | en milliers d'euros | 2014   |
|--|---------------------|--------|
| Contributions payées - employeur                   |                     | 2.939  |
| Contributions payées - participant du régime       |                     | 396    |
| Montant des réserves accumulées - assuré           |                     | 31.461 |
| Montant des réserves accumulées - fonds de pension |                     | 0      |
| Rendement garanti moyen pondéré (%)                |                     | 3,52%  |

Pour la plus grande partie des plans belges, la compagnie d'assurances a confirmé que jusqu'à 2016, un rendement total net moyen d'au moins 3,25% sera atteint.

#### IV. Options sur actions et droits de souscription

Voir Annexe 24.

ANNEXE 28 - DETTES FINANCIÈRES

| 2014                                      | en milliers d’euros | Courant      | Non courant |           |               |
|---|---------------------|--------------|-------------|-----------|---------------|
|   |                     | 1 an au plus | 2 ans       | 3 à 5 ans | plus de 5 ans |
| Dettes financières                        |                     |              |             |           |               |
| Emprunt obligataire                       |                     |              |             | 99.767    |               |
| Emprunt obligataire convertible           |                     |              | 71          |           |               |
| Dettes de location-financement            |                     | 3            | 3           | 3         |               |
| Etablissements de crédit                  |                     | 2.483        | 2.021       | 4.204     | 7.291         |
| Total dettes financières selon l’échéance |                     | 2.486        | 2.095       | 103.974   | 7.291         |

| 2013                                      | en milliers d’euros | Courant      | Non courant |           |               |
|---|---------------------|--------------|-------------|-----------|---------------|
|   |                     | 1 an au plus | 2 ans       | 3 à 5 ans | plus de 5 ans |
| Dettes financières                        |                     |              |             |           |               |
| Emprunt obligataire                       |                     |              |             | 99.767    |               |
| Emprunt obligataire convertible           |                     |              | 3.811       |           |               |
| Dettes de location-financement            |                     | 5            | 4           | 6         |               |
| Etablissements de crédit                  |                     | 5.702        | 2.418       | 5.194     | 8.322         |
| Total dettes financières selon l’échéance |                     | 5.707        | 6.233       | 104.967   | 8.322         |

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.

Les fournisseurs de crédit, à l’exception de ceux de l’emprunt obligataire, imposent des clauses relatives au taux d’endettement calculé sur les chiffres combinés avec des coentreprises comptabilisées selon la méthode de la consolidation proportionnelle. Ces clauses sont relatives au taux d’endettement (dette financière nette/EBITDA doit être inférieure à 3), à la couverture d’intérêt (EBITDA/charges financières nettes doit être supérieur à 4), au ratio d’endettement (dette financière nette/capitaux propres doit être inférieure à 80%), à la solvabilité (minimum 25%) et à la distribution de dividendes. Au 31 décembre 2014, le Groupe peut satisfaire à ces covenants imposés.

Les dettes garanties incluses dans les dettes financières se composent comme suit (en milliers d’euros) :

|                                |       |
|--------------------------------|-------|
| Dettes de location-financement | 9     |
| Etablissements de crédit       | 7.623 |

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

|                             |        |
|-----------------------------|--------|
| Hypothèques                 | 11.868 |
| Gages sur fonds de commerce | 2.525  |

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

| 2014   | en milliers d’euros | Courant      | Non courant |           |               |
|--|---------------------|--------------|-------------|-----------|---------------|
|  |                     | 1 an au plus | 2 ans       | 3 à 5 ans | plus de 5 ans |
| Dettes commerciales et autres dettes               |                     |              |             |           |               |
| Dettes commerciales                                |                     | 66.844       |             |           |               |
| Acomptes reçus                                     |                     | 19.800       |             |           |               |
| Avantages du personnel                             |                     | 14.770       |             |           |               |
| - dont dettes envers les employés                  |                     | 11.127       |             |           |               |
| - dont dettes envers les administrations publiques |                     | 3.643        |             |           |               |
| Impôts   |                     | 3.004        |             |           |               |
| Autres dettes                                      |                     | 15.941       |             |           | 37            |
| Instruments dérivés                                |                     | 293          |             |           |               |
| Charges à imputer et produits à reporter           |                     | 5.691        |             |           |               |
| Total des dettes selon l’échéance                  |                     | 126.343      | 0           | 0         | 37            |

| 2013   | en milliers d’euros | Courant      | Non courant |           |               |
|--|---------------------|--------------|-------------|-----------|---------------|
|  |                     | 1 an au plus | 2 ans       | 3 à 5 ans | plus de 5 ans |
| Dettes commerciales et autres dettes               |                     |              |             |           |               |
| Dettes commerciales                                |                     | 123.021      | 2           |           |               |
| Acomptes reçus                                     |                     | 40.387       |             |           |               |
| Avantages du personnel                             |                     | 31.377       |             |           |               |
| - dont dettes envers les employés                  |                     | 15.475       |             |           |               |
| - dont dettes envers les administrations publiques |                     | 15.902       |             |           |               |
| Impôts   |                     | 1.890        |             |           |               |
| Autres dettes                                      |                     | 24.966       |             | 110       | 64            |
| Instruments dérivés                                |                     | 852          |             |           |               |
| Charges à imputer et produits à reporter           |                     | 5.537        |             |           |               |
| Total des dettes selon l’échéance                  |                     | 228.030      | 2           | 110       | 64            |

| Dettes commerciales courantes                       | en milliers d’euros | 2014   | 2013    |
|---|---------------------|--------|---------|
| Fournisseurs  |                     | 52.391 | 88.103  |
| Effets à payer                                      |                     | 0      | 1.934   |
| Factures à recevoir / Notes de crédit à établir (*) |                     | 13.650 | 32.398  |
| Clients crédit                                      |                     | 803    | 586     |
| Total dettes commerciales courantes                 |                     | 66.844 | 123.021 |

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

| <b>Autres dettes courantes</b>       | <b>en milliers d’euros</b> | <b>2014</b>   | <b>2013</b>   |
|--------------------------------------|----------------------------|---------------|---------------|
| Taxes indirectes à payer (*)         |                            | 4.632         | 14.311        |
| Autres dettes                        |                            | 11.309        | 10.655        |
| <b>Total autres dettes courantes</b> |                            | <b>15.941</b> | <b>24.966</b> |

Les taxes indirectes concernent essentiellement la TVA, le précompte professionnel et les impôts provinciaux et communaux.

| <b>Charges à imputer et produits à reporter</b>       | <b>en milliers d’euros</b> | <b>2014</b>  | <b>2013</b>  |
|---|----------------------------|--------------|--------------|
| Intérêts à imputer                                    |                            | 1.504        | 1.342        |
| Charges à imputer et produits à reporter (*)          |                            | 4.098        | 4.074        |
| Valeur comptable des subventions publiques (*)        |                            | 89           | 121          |
| <b>Total charges à imputer et produits à reporter</b> |                            | <b>5.691</b> | <b>5.537</b> |

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

### ANNEXE 30 - CONTRATS DE LOCATION-FINANCEMENT ET CONTRATS DE LOCATION SIMPLE

#### I. Contrats de location-financement

|   | Valeur actualisée des paiements minimaux futurs |      | Paiements minimaux futurs |      |      |
|---|---|------|---------------------------|------|------|
|   | en milliers d'euros                             | 2014 | 2013                      | 2014 | 2013 |
| < 1 an  |   | 3    | 5                         | 4    | 6    |
| 1 à 5 ans                                       |   | 6    | 10                        | 6    | 11   |
|   |   | 9    | 15                        | 10   | 17   |
| Paiements minimaux futurs, intérêts             |   |      |                           | -1   | -2   |
| Valeur actualisée des paiements minimaux futurs |   | 9    | 15                        | 9    | 15   |
| Inclus dans les dettes financières :            |   |      |                           |      |      |
| Dettes de location-financement courantes        |   |      |                           | 3    | 5    |
| Dettes de location-financement non courantes    |   |      |                           | 6    | 10   |
|   |   |      |                           | 9    | 15   |

Les contrats de location-financement conclus par le Groupe se rapportent au matériel roulant.

|  | <b>en milliers d’euros</b> | <b>2014</b> | <b>2013</b> |
|--|----------------------------|-------------|-------------|
| Intérêts au titre des contrats de location-financement comptabilisés en charge |                            | 1           | 1           |

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

#### II. Contrats de location simple

|  | <b>en milliers d’euros</b> | <b>2014</b> | <b>2013</b> |
|--|----------------------------|-------------|-------------|
| Paiements au titre des contrats de location simple comptabilisés en charge |                            | 13.737      | 13.719      |

Le Groupe a surtout des contrats de location simple pour des bâtiments, machines, voitures d’entreprise et du matériel de bureau. Les paiements au titre des contrats de location simple sont comptabilisés en charge sur une base linéaire sur la durée du contrat.

| <b>Paiements minimaux futurs relatifs à la location en vertu de contrats de location simple non résiliables</b> | <b>en milliers d’euros</b> | <b>2014</b>   | <b>2013</b>   |
|---|----------------------------|---------------|---------------|
| < 1 an  |                            | 20.800        | 17.231        |
| 1 à 5 ans   |                            | 59.031        | 70.131        |
| > 5 ans   |                            | 5.961         | 7.152         |
|   |                            | <b>85.792</b> | <b>94.514</b> |

### ANNEXE 31 - PASSIFS ÉVENTUELS ET ENGAGEMENTS CONTRACTUELS POUR L’ACQUISITION D’IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Le Groupe se porte garant d’obligations pour un montant total de 2.550 k€ (2013 : 5.000 k€). Des gages sur fonds de commerce ont été constitués pour un montant total de 2.524 k€ (2013 : 2.524 k€).

Les engagements contractuels pris pour l’achat de papier à des tiers par Roularta Printing s’élèvent à 4.063 k€ (2013 : 3.861 k€).

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

### ANNEXE 32 - INSTRUMENTS FINANCIERS - RISQUES ET JUSTE VALEUR

Dans l’exercice de son activité, le Groupe est exposé à des risques de change, de taux, de crédit et de marché. Les produits dérivés sont utilisés pour réduire les risques liés aux fluctuations des cours de change et des taux d’intérêt.

#### A. Risque de change

##### Activités opérationnelles

Le Groupe est exposé à un risque de change à l’égard du USD. Les risques de change identifiés par le management se présentent lors des achats ou des engagements fermes d’achat en USD dans le secteur des Médias Audiovisuels et par des activités extérieures à la zone euro. Par ailleurs, le Groupe subit, dans une certaine mesure, des risques de change concernant ses activités opérationnelles.

Pour des achats et des engagements fermes d’achat en USD, le Groupe utilise des contrats de change pour couvrir le risque de variation de la juste valeur d’une obligation reprise, ou d’un engagement ferme non repris en USD dans le secteur d’activité Médias Audiovisuels. Les contrats à terme conclus dans cet objectif n’ont cependant pas d’effet direct sur la situation financière ou les résultats du Groupe car ils ont été conclus par des sociétés associées qui sont reprises dans la situation financière et les résultats du Groupe en utilisant la méthode de mise en équivalence.

Nonobstant ces contrats de change, des fluctuations en USD peuvent avoir un impact limité sur les résultats d’exploitation du Groupe. Pour ce qui concerne les risques de change opérationnels encourus via des activités en dehors de la zone euro, à savoir en Serbie, ils sont très limités pour le Groupe. Les flux nets de trésorerie vers et de cette entité, et leur timing, sont tels qu’aucune position de change significative n’a été engendrée.



Activités de financement

Au 31 décembre 2014, il n’y a pas d’activités de financement présentant un risque de change potentiel.

Sensibilité estimée au risque de change

Compte tenu de la couverture des risques de change évoquée ci-dessus, le management est d’avis que les risques de fluctuation de la valeur réelle ou des flux de trésorerie futurs des instruments financiers ayant un impact sur le résultat ou les fonds propres du fait de variations de change, ne sont pas tangibles.

B. Risque de taux

Les échéances des dettes et obligations financières figurent à l’Annexe 28.

Les emprunts obligataires et les emprunts auprès des établissements de crédit affichent un taux d’intérêt fixe ou variable.

Le tableau ci-dessous résume les taux d’intérêt effectifs, à la date du bilan, de ces emprunts à intérêts (emprunt obligataire convertible, emprunt obligataire et établissements de crédit) :

| Taux d’intérêt                          | en milliers d’euros | 2014    | 2013    | Taux d’intérêt réel |
|---|---------------------|---------|---------|---------------------|
| Taux d’intérêt fixe                     |                     | 840     | 1.683   | entre 1,5% et 3,5%  |
| Taux d’intérêt fixe                     |                     | 103.549 | 109.054 | entre 4% et 6%      |
| Taux d’intérêt fixe avec marge variable |                     | 11.457  | 14.471  | entre 4% et 6%      |
| Taux d’intérêt variable                 |                     | 0       | 150     | entre 1,5% et 5%    |

Le Groupe a en outre des comptes courants négatifs contractés auprès des établissements de crédit pour un montant total de 66 k€ (2013: 1.759 k€), qui ont un taux d’intérêt de marché variable.

Les prêts aux coentreprises, comptabilisés à la rubrique autres emprunts, ont un taux d’intérêt fixe qui est révisable après trois ou cinq ans.

Pour couvrir les risques résultant des fluctuations défavorables des taux d’intérêt, le Groupe a utilisé des instruments financiers, à savoir des contrats IRS.

Au 31 décembre 2014, il n’y avait pas d’instruments financiers qui sont considérés comme des contrats de couverture de flux de trésorerie selon les normes IAS 39.

De plus, il y a certains contrats qui ne peuvent pas être considérés comme des contrats de couverture selon les normes IAS 39.

Au 31 décembre 2014, il s’agit de contrats IRS d’un montant notionnel total de 35.000 k€ (2013: 35.000 k€).

Les échéances des montants notionnels des instruments financiers se résument comme suit :

| 2014                                 | en milliers d’euros | Courant      | Non courant |           |
|--------------------------------------|---------------------|--------------|-------------|-----------|
|                                      |                     | 1 an au plus | 2 ans       | 3 à 5 ans |
| Interest Rate Swap                   |                     |              |             |           |
| Non-couverture de flux de trésorerie |                     | 35.000       |             |           |

| 2013                                 | en milliers d’euros | Courant      | Non courant |           |
|--------------------------------------|---------------------|--------------|-------------|-----------|
|                                      |                     | 1 an au plus | 2 ans       | 3 à 5 ans |
| Interest Rate Swap                   |                     |              |             |           |
| Non-couverture de flux de trésorerie |                     |              | 35.000      |           |

Les justes valeurs à la date du bilan de ces instruments financiers se résument comme suit :

|  | 2014    |            | 2013    |            |
|--|---------|------------|---------|------------|
| en milliers d'euros  | Créance | Obligation | Créance | Obligation |
| <b>Interest Rate Swap</b>  |         |            |         |            |
| Non-couverture de flux de trésorerie                                   |         | -293       |         | -852       |
| <b>Contrats divers (Cap/Floor, Floor Spread, Cap Rate, Index Swap)</b> |         |            |         |            |
| Non-couverture de flux de trésorerie                                   |         |            |         |            |
|  | 0       | -293       | 0       | -852       |

L’impact de l’évolution des valeurs de marché (avant impôts) de ces instruments financiers se résume comme suit:

| 2014                                 | en milliers d’euros | Evolution valeurs de marché | Comptabilisées dans les fonds propres | Comptabilisées dans le compte de résultats |
|--------------------------------------|---------------------|-----------------------------|---------------------------------------|--|
| Interest Rate Swap                   |                     |                             |                                       |  |
| Non-couverture de flux de trésorerie |                     | -558                        |                                       | -558                                       |
|                                      |                     | -558                        | 0                                     | -558                                       |

| 2013  | en milliers d’euros | Evolution valeurs de marché | Comptabilisées dans les fonds propres | Comptabilisées dans le compte de résultats |
|---|---------------------|-----------------------------|---------------------------------------|--|
| Interest Rate Swap  |                     |                             |                                       |  |
| Couverture de flux de trésorerie                                |                     | 287                         | 287                                   |  |
| Non-couverture de flux de trésorerie                            |                     | -34                         |                                       | -34  |
| Contrats divers (Cap/Floor, Floor Spread, Cap Rate, Index Swap) |                     |                             |                                       |  |
| Non-couverture de flux de trésorerie                            |                     | -55                         |                                       | -55  |
|   |                     | 198                         | 287                                   | -89  |

Les modifications reprises dans le compte de résultats sont actées sous les résultats financiers.

Analyse de sensibilité aux taux d'intérêt

Compte tenu des contrats de couverture mentionnés plus haut, qui limitent le risque d'intérêt, il a été vérifié dans quelle mesure une hausse ou une baisse générale de 100 points de base appliquée dans une même mesure à toutes les durées influencerait la charge d'intérêt comptabilisée en 2014 des prêts encore en cours fin 2014. Compte tenu du fait qu'il n'y a aucun prêt en cours avec un taux d'intérêt variable à fin 2014, le Groupe n'est pas soumis à la sensibilité aux fluctuations des taux d'intérêt au 31 décembre 2014.

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 2014.

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.

L'endettement de RMG et les restrictions convenues dans les contrats de financement peuvent avoir une influence néfaste sur la situation de trésorerie de RMG. La rupture éventuelle de covenants peut donner lieu à l'exigibilité immédiate des crédits.

Le Groupe prévoit de respecter ses engagements par les flux de trésorerie opérationnels. En outre, le Groupe dispose de plusieurs lignes de crédit à court terme pour un montant total de 39.000 k€.

Ces lignes de crédit créent une réserve supplémentaire de fonds de roulement. Il existe pour ces facilités de crédit aucune durée spécifique garantie par les prêteurs. A fin 2014 et 2013, le Groupe n'a pas fait appel à ces lignes de crédit.

RMG gère les flux de trésorerie et de financement et les risques qui en découlent par le biais d'une politique de trésorerie au niveau du Groupe. Pour optimiser les positions patrimoniales et limiter au maximum les charges d'intérêt y afférentes, les flux de trésorerie des filiales du Groupe sont centralisés le plus possible au sein d'un cash pool.

E. Gestion du capital

RMG tente constamment d'optimiser la structure de son capital (combinaison de dettes et de capitaux propres). Le principal objectif de la structure du capital est la maximisation de la valeur d'actionnaire tandis que, dans le même temps, la flexibilité financière souhaitée est maintenue pour réaliser des projets stratégiques.

Lorsque nous analysons notre structure de capital, nous utilisons la même distinction dettes/fonds propres que celle appliquée dans nos comptes selon les IFRS.

F. Juste valeur

La valeur comptable et la juste valeur des actifs financiers et des passifs financiers s'élèvent à :

| 2014   |        |                     | 2013         |                     |              |
|--|--------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|
| en milliers d'euros  | Annexe | Valeur<br>comptable | Juste valeur | Valeur<br>comptable | Juste valeur |
| <b>Actifs non courants</b>   |        |                     |              |                     |              |
| Participations disponibles à la vente, prêts et cautions                       | 18     | 4.646               | 4.646        | 4.031               | 4.031        |
| Clients et autres créances   | 19     | 40                  | 40           | 1.873               | 1.873        |
| <b>Actifs courants</b>   |        |                     |              |                     |              |
| Clients et autres créances   | 19     | 66.677              | 66.677       | 137.985             | 137.985      |
| Placements de trésorerie   | 22     | 826                 | 826          | 22.924              | 22.924       |
| Trésorerie   | 22     | 32.993              | 32.933       | 21.881              | 21.881       |
| Actifs classés comme détenus en vue de la vente                                | 12     | 151.933             | 151.933      |                     |              |
| <b>Passifs non courants</b>  |        |                     |              |                     |              |
| Dettes financières   | 28     | -113.360            | -113.524     | -119.521            | -120.584     |
| Dettes commerciales  | 29     |                     |              | -2                  | -2           |
| Autres dettes  | 29     | -37                 | -37          | -174                | -174         |
| <b>Passifs courants</b>  |        |                     |              |                     |              |
| Dettes financières   | 28     | -2.486              | -3.065       | -5.707              | -6.524       |
| Dettes commerciales  | 29     | -66.844             | -66.844      | -123.021            | -123.021     |
| Acomptes reçus   | 29     | -19.800             | -19.800      | -40.387             | -40.387      |
| Autres dettes  | 29     | -15.941             | -15.941      | -24.966             | -24.966      |
| Produits dérivés financiers  |        | -293                | -293         | -852                | -852         |
| Intérêts à imputer   | 29     | -1.504              | -1.504       | -1.342              | -1.342       |
| Passifs directement liés à des actifs classés comme détenus en vue de la vente | 12     | -97.022             | -97.022      |                     |              |

La section ci-dessous résume les méthodes et hypothèses les plus importantes utilisées pour l'estimation de la juste valeur des instruments financiers repris dans ce détail.

Participations disponibles à la vente

Comme spécifié à l'Annexe 18 : comme aucune estimation fiable ne peut être faite de la juste valeur des participations reprises dans cette rubrique, les actifs financiers pour lesquels il n'existe pas de marché actif sont valorisés à leur prix coûtant.

Prêts, cautions, clients, autres créances, dettes commerciales et autres dettes

Pour les créances et les dettes présentant une durée initiale d'un an au plus, la valeur nominale est censée refléter la juste valeur, compte tenu de la courte durée. Pour les créances à plus d'un an, il a été constaté que la valeur comptable reflète la juste valeur.

Dettes financières

La juste valeur des emprunts et des dettes de location-financement est calculée sur la base de la valeur au comptant des flux de trésorerie futurs attendus du fait des remboursements et paiements d'intérêts.

Autres passifs

Pour les passifs courants, la valeur nominale est censée refléter la juste valeur, compte tenu de la courte durée. Pour les dettes commerciales à plus d'un an, il a été constaté que la valeur comptable reflète la juste valeur. Pour les instruments dérivés financiers, la juste valeur est déterminée sur la base de la valorisation du marché à la date du bilan.

Hiérarchie pour l'évaluation de la juste valeur

Au 31 décembre 2014, les instruments financiers valorisés à la juste valeur sont :

|   | en milliers d'euros | 31/12/2014 | Niveau 1 | Niveau 2 | Niveau 3 |
|---|---------------------|------------|----------|----------|----------|
| Actifs valorisés à la juste valeur                        |                     |            |          |          |          |
| Placements de trésorerie                                  |                     | 826        |          | 826      |          |
| Passifs valorisés à la juste valeur                       |                     |            |          |          |          |
| Interest Rate Swap - non-couverture de flux de trésorerie |                     | -293       |          | -293     |          |

Au 31 décembre 2013, les instruments financiers valorisés à la juste valeur sont :

|   | en milliers d'euros | 31/12/2013 | Niveau 1 | Niveau 2 | Niveau 3 |
|---|---------------------|------------|----------|----------|----------|
| Actifs valorisés à la juste valeur                        |                     |            |          |          |          |
| Placements de trésorerie                                  |                     | 22.924     |          | 22.924   |          |
| Passifs valorisés à la juste valeur                       |                     |            |          |          |          |
| Instruments dérivés - contrats de change                  |                     |            |          |          |          |
| Interest Rate Swap - non-couverture de flux de trésorerie |                     | -852       |          | -852     |          |

L'hiérarchie à 3 niveaux pour l'évaluation de la juste valeur est :

- niveau 1 : prix cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou passifs identiques
- niveau 2 : des données autres que des prix cotés inclus dans le niveau 1 qui sont observables pour l'actif ou le passif, directement (c'est-à-dire le prix) ou indirectement (c'est-à-dire un dérivé du prix)
- niveau 3 : des données pour l'actif ou le passif qui ne sont pas basées sur des données de marché observables (données non observables)

Au cours de l'année 2014, il n'y avait pas de transferts entre niveaux.

ANNEXE 33 - ACQUISITIONS DE FILIALES

L'acquisition suivante, avec impact sur les comptes annuels consolidés, est intervenue en 2014 :

Le 9 janvier 2014, Roularta Media Group SA a acquis les 50% restants des actions de Roularta HealthCare SA qui n'étaient pas encore en sa possession. En outre, au 14 février 2014, les 50% restants des actions de Roularta Business Leads SA qui n'étaient pas encore détenues par le Groupe, ont été acquises.

Le 20 mars 2013, Roularta Media Group a repris Euro DB SA (anciennement Coface Services Belgium SA) pour un montant fixe. Avec 25 ans d'expérience, Euro DB est un acteur très important sur le marché des informations commerciales. Sous la marque B-information, Euro DB fournit des informations commerciales actuelles et sur mesure dans 4 domaines : B-marketing, B-finance, B-legal et B-collection. Cette reprise s'inscrit parfaitement dans le cadre de la stratégie de Roularta Media Group visant à renforcer sa position sur le marché des informations commerciales. Par le biais de Trends Top, Roularta occupe déjà une position forte sur ce marché.

Les acquisitions de 2014 et 2013 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 | 2014  | 2013   |
|--|---------------------|-------|--------|
| ACTIFS   |                     |       |        |
| Actifs non courants  |                     |       |        |
| Immobilisations incorporelles  |                     | 1.342 | 2.077  |
| Immobilisations corporelles  |                     | 17    | 191    |
| Participations disponibles à la vente, prêts et cautions                     |                     | -590  | 6      |
| Actifs d'impôts différés   |                     | 396   | 142    |
| Actifs courants  |                     |       |        |
| Clients et autres créances   |                     | 2.511 | 2.075  |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie                                      |                     | 168   | 1.610  |
| Charges à reporter et produits acquis  |                     |       | 182    |
| Total de l'actif   |                     | 3.844 | 6.283  |
| PASSIFS  |                     |       |        |
| Passifs non courants   |                     |       |        |
| Provisions   |                     | 127   | 1.368  |
| Passifs courants   |                     |       |        |
| Dettes financières   |                     | 55    |        |
| Dettes commerciales  |                     | 1.875 | 873    |
| Acomptes reçus   |                     | 366   |        |
| Avantages du personnel   |                     | 330   | 270    |
| Impôts   |                     | 1     |        |
| Autres dettes  |                     | 1.200 | 234    |
| Charges à imputer et produits à reporter                                     |                     | 149   | 819    |
| Total du passif  |                     | 4.103 | 3.564  |
| Total actif net acquis   |                     | -259  | 2.719  |
| Actif net acquis   |                     | -259  | 2.719  |
| Goodwill   |                     | 997   | 0      |
| Prix d'acquisition payé / à payer en trésorerie et équivalents de trésorerie |                     | 738   | 2.719  |
| Placements, trésorerie et équivalents de trésorerie acquis                   |                     | -168  | -1.610 |
| Sortie de trésorerie nette   |                     | 570   | 1.109  |



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

| 2014                         | en milliers d'euros | Chiffre d'affaires<br>de l'exercice | Résultat<br>de l'exercice |
|------------------------------|---------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| - Roularta HealthCare SA     |                     | 5.884                               | -398                      |
| - Roularta Business Leads SA |                     | 867                                 | 372                       |

| 2013         | en milliers d'euros | Chiffre d'affaires<br>de l'exercice | Résultat<br>de l'exercice |
|--------------|---------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| - Euro DB SA |                     | 5.401                               | -675                      |

L'impact sur le résultat des acquisitions de Roularta HealthCare SA et Roularta Business Leads SA se élève à -259 k€ et est inclus dans les autres charges d'exploitation.

Si l'acquisition de ces participations avait eu lieu le 1<sup>er</sup> janvier 2014 et le 1<sup>er</sup> janvier 2013, cela n'aurait eu aucun effet significatif sur le chiffre d'affaires et le résultat qui ont été enregistrés dans le compte de résultats consolidé.

Le 1<sup>er</sup> juillet 2014, le Groupe a acquis 20% de De Streekkrant-De Weekkrantgroep SA et 22,59% de Roularta Printing SA. Ces deux opérations ont conduit à un changement de 8,8 M€ d'intérêts minoritaires dans les réserves consolidées du Groupe.

### ANNEXE 34 - CESSIONS DE FILIALES

Aucune filiale n'a été vendue durant la période comptable actuelle et précédente.

### ANNEXE 35 - PARTICIPATIONS DANS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET DES COENTREPRISES

Les informations financières résumées des coentreprises et des entreprises associées importantes sont reprises dans l'Annexe 17.

### ANNEXE 36 - FAITS IMPORTANTS SURVENUS APRÈS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Le 11 février 2015, une intention de vente des activités françaises du Groupe a été signée avec le groupe de Monsieur Patrick Drahi et associés. La réalisation de la vente est attendue pour mai/juin 2015 en tenant compte de la procédure de consultation/d'information et dépendant de l'avis du comité d'entreprise et de l'accord des autorités de la concurrence.

Cette intention de vente a comme conséquence que tous les actifs et passifs, comme les résultats, de ces sociétés à fin 2014 sont comptabilisés comme « actifs ou passifs détenus en vue de la vente » ou comme « résultat des activités abandonnées » et sont donc considérés comme discontinus. Le compte de résultats 2013 a été présenté de cette manière afin d'assurer la comparaison.

Pour le reste, il ne s'est produit aucun autre événement important susceptible d'influencer de manière substantielle les résultats et la position financière de l'entreprise.

### ANNEXE 37 - HONORAIRES DU COMMISSAIRE ET DES PERSONNES LIÉES AU COMMISSAIRE

Les honoraires du commissaire s'élèvent à 382 k€. Les honoraires du commissaire pour des missions de contrôle supplémentaires s'élèvent à 20 k€. Les honoraires des personnes auxquelles le commissaire est lié s'élèvent à 207 k€.

### ANNEXE 38 - INFORMATION RELATIVE AUX PARTIES LIÉES

| 2014  | en milliers d'euros | Entreprises<br>associées et<br>coentreprises | Autres<br>parties liées | Total        |
|---|---------------------|--|-------------------------|--------------|
| <b>I. Actifs avec les parties liées</b>   |                     | <b>6.560</b>                                 | <b>387</b>              | <b>6.947</b> |
| <b>Créances courantes</b>   |                     | <b>6.560</b>                                 | <b>387</b>              | <b>6.947</b> |
| Clients   |                     | 4.889  | 387                     | 5.276        |
| Autres créances   |                     | 1.671  |                         | 1.671        |
| <b>II. Passifs avec les parties liées</b>   |                     | <b>5.820</b>                                 | <b>809</b>              | <b>6.629</b> |
| <b>Dettes</b>   |                     | <b>5.820</b>                                 | <b>809</b>              | <b>6.629</b> |
| Fournisseurs  |                     | 5.816  | 809                     | 6.625        |
| Autres dettes   |                     | 4  |                         | 4            |
| <b>III. Transactions entre parties liées</b>  |                     |  |                         |              |
| Vente de biens  |                     | 1.129  |                         | 1.129        |
| Prestations de services données   |                     | 11.533                                       | 438                     | 11.971       |
| Prestations de services reçues (-)  |                     | -7.292                                       | -2.129                  | -9.421       |
| Transferts suivant les conventions de financement                                     |                     | -11  |                         | -11          |
| <b>IV. Rémunération des principaux dirigeants (y compris les administrateurs) (*)</b> |                     |  |                         |              |
|   |                     |  |                         | <b>4.955</b> |
| - dont avantages à court terme  |                     |  |                         | 4.742        |
| - dont avantages postérieurs à l'emploi   |                     |  |                         | 122          |
| - dont transactions dont le paiement est fondé sur des actions                        |                     |  |                         | 91           |

(\*) Y compris les activités abandonnées.

| 2013  | en milliers d'euros | Entreprises associées et coentreprises | Autres parties liées | Total        |
|---|---------------------|--|----------------------|--------------|
| <b>I. Actifs avec les parties liées</b>   |                     | <b>8.831</b>                           | <b>39</b>            | <b>8.870</b> |
| <b>Créances courantes</b>   |                     | <b>8.831</b>                           | <b>39</b>            | <b>8.870</b> |
| Clients   |                     | 5.884                                  | 39                   | 5.923        |
| Autres créances   |                     | 2.947                                  |                      | 2.947        |
| <b>II. Passifs avec les parties liées</b>   |                     | <b>5.878</b>                           | <b>700</b>           | <b>6.578</b> |
| <b>Dettes</b>   |                     | <b>5.878</b>                           | <b>700</b>           | <b>6.578</b> |
| Fournisseurs  |                     | 5.875                                  | 700                  | 6.575        |
| Autres dettes   |                     | 3                                      |                      | 3            |
| <b>III. Transactions entre parties liées</b>  |                     |  |                      |              |
| Vente de biens  |                     | 2.795                                  |                      | 2.795        |
| Prestations de services données   |                     | 16.654                                 | 520                  | 17.174       |
| Prestations de services reçues (-)  |                     | -11.126                                | -3.109               | -14.235      |
| Transferts suivant les conventions de financement                                     |                     | 59                                     |                      | 59           |
| <b>IV. Rémunération des principaux dirigeants (y compris les administrateurs) (*)</b> |                     |  |                      |              |
|   |                     |  |                      | <b>5.231</b> |
| - dont avantages à court terme  |                     |  |                      | 4.893        |
| - dont avantages postérieurs à l'emploi   |                     |  |                      | 184          |
| - dont transactions dont le paiement est fondé sur des actions                        |                     |  |                      | 154          |

(\*) Y compris les activités abandonnées.

Le Groupe n'a ni actifs, ni obligations, ni transactions avec ses actionnaires SCA Koinon, SA Cennini et SA Bestinver Gestión S.G.I.I.C.

Les actifs, les obligations et les transactions avec des filiales sont entièrement éliminés dans la consolidation.

Les actifs, les obligations et les transactions avec des 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 leur proches, ou au sein desquelles ces personnes ont une influence significative. Les rémunérations des dirigeants et administrateurs sont reprises séparément.

Il n'y a aucune sûreté liée aux actifs et obligations à l'égard des parties associées. Outre la réduction de valeur actée sur la partie non éliminée d'une créance sur une entreprise associée ou une coentreprise, il n'a pas été enregistré de moins-values.

Toutes les créances et dettes sont des créances et dettes à court terme qui sont acquittées à l'échéance. Toutes les transactions concernent des opérations commerciales ordinaires. Pour les ventes conclues par le Groupe avec ces parties associées, on applique la tarification habituelle. Pour les achats, on applique la procédure habituelle en ce qui concerne la sélection du fournisseur et les prix utilisés.

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

## ANNEXE 39 - STRUCTURE DU GROUPE

La société mère ultime du Groupe est Roularta Media Group SA, Roeselare, Belgique. Au 31 décembre 2014, 70 filiales, coentreprises et entreprises associées sont consolidées.

| Nom de l'entreprise                                   | Location                   | Fraction du capital détenue |
|---|----------------------------|-----------------------------|
| <b>1. Entreprises consolidées globalement</b>         |                            |                             |
| ROULARTA MEDIA GROUP NV                               | Roeselare, Belgique        | 100,00%                     |
| ROULARTA HEALTHCARE NV (autrefois ACTUA MEDICA NV)    | Roeselare, Belgique        | 100,00%                     |
| À NOUS PARIS SAS                                      | Paris, France              | 100,00%                     |
| ALPHADISTRI SAS                                       | Paris, France              | 100,00%                     |
| ANIMATION SARL  | Paris, France              | 100,00%                     |
| BELGIAN BUSINESS TELEVISION NV                        | Bruxelles, Belgique        | 100,00%                     |
| BIBLO NV (autrefois BIBLO-ROULARTA MEDICA NV)         | Schoten, Belgique          | 100,00%                     |
| CITY MAGAZINE ROULARTA D.O.O.                         | Belgrado, Serbie           | 100,00%                     |
| DE STREEKKRANT-DE WEEKKRANTGROEP NV                   | Roeselare, Belgique        | 100,00%                     |
| EURO DB SA  | Louvain-la-Neuve, Belgique | 100,00%                     |
| FORUM DE L'INVESTISSEMENT SA                          | Paris, France              | 100,00%                     |
| GROUPE EXPRESS-ROULARTA SA                            | Paris, France              | 100,00%                     |
| JOB RENCONTRES SA                                     | Paris, France              | 100,00%                     |
| LE VIF MAGAZINE SA                                    | Bruxelles, Belgique        | 100,00%                     |
| MESTNE REVIJE D.O.O.                                  | Ljubljana, Slovénie        | 100,00%                     |
| NEW BIZZ PARTNERS NV                                  | Roeselare, Belgique        | 100,00%                     |
| PRESS NEWS NV   | Roeselare, Belgique        | 100,00%                     |
| REGIE DE WEEKKRANT NV                                 | Roeselare, Belgique        | 100,00%                     |
| ROULARTA BUSINESS LEADS NV                            | Roeselare, Belgique        | 100,00%                     |
| ROULARTA IT-SOLUTIONS NV                              | Roeselare, Belgique        | 100,00%                     |
| ROULARTA MEDIA FRANCE SA                              | Paris, France              | 100,00%                     |
| ROULARTA MEDIA NEDERLAND BV                           | Breda, Pays-Bas            | 100,00%                     |
| ROULARTA PRINTING NV                                  | Roeselare, Belgique        | 100,00%                     |
| ROULARTA PUBLISHING NV                                | Bruxelles, Belgique        | 100,00%                     |
| TECHNOLOGUES CULTURELS SAS                            | Paris, France              | 100,00%                     |
| TER BEVORDERING VAN HET ONDERNEMERSCHAP IN BELGIË VZW | Roeselare, Belgique        | 100,00%                     |
| TVOJ MAGAZIN D.O.O. - en liquidation                  | Zagreb, Croatie            | 100,00%                     |
| WEST-VLAAMSE MEDIA GROEP NV                           | Roeselare, Belgique        | 100,00%                     |
| VOGUE TRADING VIDEO NV                                | Roeselare, Belgique        | 74,67%                      |
| L'EXPRESS VENTURES SAS                                | Paris, France              | 68,50%                      |
| JOURNÉE DÉCOUVERTE ENTREPRISES ASBL                   | Dison, Belgique            | 56,25%                      |
| STUDIO APERI NEGOTIUM BVBA (autrefois LEJAEGBHERE)    | Gentbrugge, Belgique       | 56,25%                      |
| OPEN BEDRIJVEN VZW                                    | Gentbrugge, Belgique       | 56,25%                      |
| PRÉLUDE ET FUGUE SARL                                 | Paris, France              | 51,00%                      |
| ZEEUWS VLAAMS MEDIABEDRIJF BV                         | Terneuzen, Pays-Bas        | 51,00%                      |

| 2. Entreprises mises en équivalence  |                         |         |                     |
|--|-------------------------|---------|---------------------|
| AVENTIN IMMOBILIER SCI   | Paris, France           | 50,00%  | coentreprise        |
| BAYARD MEDIA GMBH & CO KG  | Augsburg, Allemagne     | 50,00%  | coentreprise        |
| BAYARD MEDIA VERWALTUNGS GMBH  | Augsburg, Allemagne     | 50,00%  | coentreprise        |
| BELGOMEDIA SA  | Verviers, Belgique      | 50,00%  | coentreprise        |
| CTR MEDIA SA   | Evere, Belgique         | 50,00%  | coentreprise        |
| DE WOONKIJKER NV   | Antwerpen, Belgique     | 50,00%  | coentreprise        |
| HIMALAYA NV  | Zaventem, Belgique      | 50,00%  | coentreprise        |
| IDÉAT ÉDITIONS SA  | Paris, France           | 50,00%  | coentreprise        |
| J.M. SAILER GESCHÄFTSFÜHRUNGS GMBH   | Nürnberg, Allemagne     | 50,00%  | coentreprise        |
| J.M. SAILER VERLAG GMBH  | Nürnberg, Allemagne     | 50,00%  | coentreprise        |
| JOEfm NV   | Vilvoorde, Belgique     | 50,00%  | coentreprise        |
| MEDIA AD INFINITUM NV  | Vilvoorde, Belgique     | 50,00%  | coentreprise        |
| PRESS PARTNERS BV  | Baarn, Pays-Bas         | 50,00%  | coentreprise        |
| REGIONALE MEDIA MAATSCHAPPIJ NV  | Roeselare, Belgique     | 50,00%  | coentreprise        |
| REGIONALE TV MEDIA NV  | Zellik, Belgique        | 50,00%  | coentreprise        |
| SENIOR PUBLICATIONS DEUTSCHLAND GMBH & CO KG   | Cologne, Allemagne      | 50,00%  | coentreprise        |
| SENIOR PUBLICATIONS NEDERLAND BV   | Baarn, Pays-Bas         | 50,00%  | coentreprise        |
| SENIOR PUBLICATIONS SA   | Bruxelles, Belgique     | 50,00%  | coentreprise        |
| SENIOR PUBLICATIONS VERWALTUNGS GMBH   | Cologne, Allemagne      | 50,00%  | coentreprise        |
| STIEVIE NV   | Vilvoorde, Belgique     | 50,00%  | coentreprise        |
| THE GOOD CONCEPT STORE SAS   | Paris, France           | 50,00%  | coentreprise        |
| TVBASTARDS NV  | Boortmeerbeek, Belgique | 50,00%  | coentreprise        |
| VERLAG DEUTSCHER TIERSCHUTZ-DIENST GMBH  | Nürnberg, Allemagne     | 50,00%  | coentreprise        |
| MEDIALAAN NV (autrefois VLAAMSE MEDIA MAATSCHAPPIJ)  | Vilvoorde, Belgique     | 50,00%  | coentreprise        |
| VOIX DU NORD L'ÉTUDIANT SA   | Lille, France           | 50,00%  | coentreprise        |
| PROXISTORE NV  | Bruxelles, Belgique     | 35,87%  | entreprise associée |
| CLICK YOUR CAR NV  | Le Roeulx, Belgique     | 35,74%  | entreprise associée |
| YELLOWBRICK NV   | Schaarbeek, Belgique    | 35,00%  | entreprise associée |
| REPROPRESS CVBA  | Bruxelles, Belgique     | 30,51%  | entreprise associée |
| 50+ BEURS & FESTIVAL BV  | Arnhem, Pays-Bas        | 25,00%  | coentreprise        |
| LIVING & MORE VERLAG GMBH  | Augsburg, Allemagne     | 25,00%  | coentreprise        |
| PARTENAIRE DÉVELOPPEMENT SARL  | Lyon, France            | 25,00%  | entreprise associée |
| TWICE ENTERTAINMENT BVBA   | Roeselare, Belgique     | 25,00%  | entreprise associée |
| FEBELMA REGIE CVBA   | Bruxelles, Belgique     | 23,35%  | entreprise associée |
| MEDIAPLUS BV   | Bussum, Pays-Bas        | 12,50%  | entreprise associée |
| 3. Entreprises d'importance négligeable qui ne sont pas comprises dans les états financiers consolidés |                         |         |                     |
| EUROCASINO NV - en liquidation   | Bruxelles, Belgique     | 19,00%  |                     |
| TWICE TECHNICS BVBA  | Roeselare, Belgique     | 18,75%  |                     |
| 4 ALL SOLUTIONS BVBA   | Oostrozebeke, Belgique  | 100,00% |                     |
| DISCOVERY SAS  | Paris, France           | 100,00% |                     |

Au cours de l'exercice 2014, les changements suivants sont intervenus dans le Groupe :

**Nouvelles participations**

- 50% en The Good Concept Store SAS, constitution le 11 mars 2014
- 100% en Decovery SAS, acquisition le 22 décembre 2014
- 100% en 4 All Solutions SPRL, acquisition le 22 décembre 2014

**Augmentation de la participation et changement de méthode de consolidation**

- Roularta HealthCare SA: devient 100% au lieu de 50% le 9 janvier 2014, consolidation intégrale au lieu de consolidation proportionnelle dès le 1<sup>er</sup> janvier 2014
- Roularta Business Leads SA: devient 100% au lieu de 50% le 14 février 2014, consolidation intégrale au lieu de consolidation proportionnelle dès le 1<sup>er</sup> janvier 2014

**Changement de la participation sans changement de méthode de consolidation**

- De Streekkrant-De Weekkrantgroep SA : 100% au lieu de 80% le 1<sup>er</sup> juillet 2014
- Roularta Printing SA : 100% au lieu de 77,41% le 1<sup>er</sup> juillet 2014
- Open Bedrijven ASBL : 56,25% au lieu de 81,25% le 1<sup>er</sup> décembre 2014, même impact sur Journée Découverte Entreprises ASBL et Studio Aperi Negotium SPRL
- Proxistore SA : 35,87% au lieu de 31,43% le 1<sup>er</sup> juillet 2014
- Regionale TV Media SA : 50% au lieu de 33,33% le 31 décembre 2014

**Participations liquidées et fusionnées**

- Roularta Management SA : mise en liquidation, liquidation clôturée en octobre 2014
- A Nous Province SAS : fusionnée avec A Nous Paris SAS à partir d’octobre 2014
- Studio Press SAS : fusionnée avec Roularta Media France SA à partir d’octobre 2014



# RAPPORT DU COMMISSAIRE

Rapport du commissaire à l'assemblée générale  
sur les états financiers clôturés le 31 décembre 2014  
*Le texte original de ce rapport est en néerlandais*

## Aux actionnaires

Conformément aux dispositions légales, nous vous faisons rapport dans le cadre de notre mandat de commissaire. Ce rapport inclut notre rapport sur les états financiers consolidés, ainsi que notre rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires. Ces états financiers consolidés comprennent le bilan consolidé clôturé le 31 décembre 2014, le compte de résultats consolidé, l'état consolidé du résultat global, l'état consolidé des variations des capitaux propres et le tableau consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice clôturé à cette date, ainsi que le résumé des principales méthodes comptables et les autres notes explicatives.

### RAPPORT SUR LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS - OPINION SANS RÉSERVE

Nous avons procédé au contrôle des états financiers consolidés de Roularta Media group SA (la «société») et de ses filiales (conjointement le «Groupe»), établis en conformité avec les normes internationales d'information financière (International Financial Reporting Standards - IFRS) telles qu'adoptées par l'Union européenne et les dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique. Le total de l'actif mentionné dans le bilan consolidé s'élève à 533.154 (000) EUR et la perte consolidée (part du Groupe) de l'exercice s'élève à 142.477 (000) EUR.

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

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

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

#### **Responsabilité du commissaire**

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

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

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

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

#### **Opinion sans réserve**

A notre avis, les états financiers consolidés de Roularta Media Group SA donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2014, ainsi que de ses résultats et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clôturé à cette date, conformément aux normes internationales d'information financière telles qu'adoptées par l'Union européenne et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique.

### RAPPORT SUR D'AUTRES OBLIGATIONS LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES

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

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

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

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

Kortrijk, le 10 avril 2015

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

Représentée par  
Frank Verhaegen  
Kurt Dehoorne

# COMPTES ANNUELS STATUTAIRES

## COMPTES ANNUELS STATUTAIRES ABRÉGÉS

Les pages suivantes sont extraites des comptes annuels statutaires de Roularta Media Group SA, établis conformément aux règles comptables belges.

Les règles d'évaluation utilisées dans les comptes annuels statutaires diffèrent considérablement des règles d'évaluation utilisées dans les comptes annuels consolidés : les comptes annuels statutaires sont basés sur la législation comptable belge, tandis que les comptes annuels consolidés sont établis conformément aux normes IFRS.

Seuls les comptes annuels consolidés évoqués dans les pages précédentes représentent de manière fidèle la situation et les résultats financiers du Groupe Roularta.

Le rapport de gestion du conseil d'administration à l'assemblée générale des actionnaires, les comptes annuels de Roularta Media Group SA et le rapport du commissaire seront déposés à la Banque nationale de Belgique dans les délais légaux. Ces documents sont disponibles sur demande auprès du département Investor Relations de la société, ainsi qu'à l'adresse [www.roularta.be/fr/info-investisseurs](http://www.roularta.be/fr/info-investisseurs).

Le rapport du commissaire ne stipule pas de réserves et précise que les comptes annuels statutaires de Roularta Media Group SA, pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2014, donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la société, conformément au référentiel comptable applicable en Belgique.

## EXTRAIT DU RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

Les comptes annuels, tels qu'ils seront présentés à l'assemblée générale des actionnaires du 19 mai 2015, ont été approuvés par le conseil d'administration du 20 mars 2015.

### Affectation du résultat

La perte de l'exercice 2014 à affecter s'élève à 139.980.117,44 euros, par rapport à une perte à affecter de 63.109.256,77 euros pour l'exercice 2013. La perte reportée de l'exercice

précédent s'élève à 28.522.763,39 euros. Par conséquent, la perte à affecter s'élève à 168.502.880,83 euros.

Le conseil d'administration propose à l'assemblée générale de ne pas distribuer de dividende pour l'exercice 2014.

### Evaluation dans une optique de continuité

Le bilan révélant une perte reportée de 168.502.880,83 euros, il y a lieu d'appliquer l'article 96 §1, 6° du Code des sociétés.

Après en avoir délibéré, le conseil d'administration décide d'appliquer les règles d'évaluation dans une optique de continuité, et ce pour la raison suivante : la perte reportée est provoquée intégralement par les réductions de valeur comptabilisées sur les participations françaises, lesquelles font l'objet d'une vente. Pour le reste, le conseil d'administration renvoie aux mesures de redressement des fonds propres qui ont été élaborées en application de l'article 633 du Code des sociétés.

## RAPPORT SPÉCIAL DU CONSEIL D'ADMINISTRATION CONFORMÉMENT À L'ARTICLE 633 DU CODE DES SOCIÉTÉS

### 1. Constatation

Lors de l'établissement des comptes annuels simples de la société pour l'exercice clôturé le 31 décembre 2014, le conseil d'administration a constaté que, du fait des pertes reportées subies suite à la vente des activités françaises, l'actif net de la société était revenu au 31 décembre 2014 à 58.873.022 euros, soit moins de la moitié du capital social de la société, lequel s'élève à 203.225.000 euros.

Le conseil d'administration a dès lors procédé à l'établissement du présent rapport spécial. Ce rapport spécial sera présenté à l'assemblée générale extraordinaire convoquée qui délibérera et se prononcera sur la poursuite de la société.

### 2. Mesures visant à restaurer la situation financière de la société

Le conseil d'administration détaille ci-dessous, de manière exhaustive, les mesures visant à restaurer la situation financière de la société :

### 2.1. Vente des activités françaises

Le conseil d'administration constate que les pertes subies sur les activités françaises et les réductions de valeur enregistrées sur les participations françaises sont à l'origine de la situation telle qu'elle est décrite à l'art. 633 du Code des sociétés et dans laquelle la société se trouve aujourd'hui.

La vente prévue des activités françaises permettra d'éviter de nouvelles pertes ; la société prévoit de renouer avec les bénéfices au cours des prochaines années, ce qui permettra de renforcer les fonds propres de la société année après année.

### 2.2. Réaménagement de la structure du capital de la société

Le conseil d'administration propose de procéder à une réduction de capital formelle en recourant aux excédents de réserves légales afin de compenser une partie substantielle des pertes reportées telles qu'établies dans les comptes annuels au 31 décembre 2014.

Après la réduction de capital formelle à hauteur de 123.225.000 euros et l'affectation des excédents de réserves légales à hauteur de 7.369.700 euros, les pertes reportées seront ramenées de 168.502.881 euros à 37.908.181 euros.

L'apurement d'une partie importante des pertes reportées par imputation sur le capital de la société donnera lieu à une structure du bilan plus attrayante, ce qui peut être important dans la perspective d'attirer de nouveaux moyens financiers.

### 2.3. Simplification de la structure du Groupe et renforcement des fonds propres

La société entreprendra également la simplification de la structure du Groupe au 30 juin 2015 en procédant à une série de fusions. Dans le cadre de cette opération, la société fusionnera avec les 12 filiales suivantes : la société anonyme Biblo, la société anonyme Euro DB, la société anonyme Le Vif Magazine, la société anonyme New Bizz Partners, la société anonyme Press News, la société anonyme Regie De Weekkrant, la société anonyme Roularta Business Leads, la société anonyme Roularta IT-Solutions, la société anonyme Roularta Printing, la société anonyme Roularta Publishing, la société anonyme West-Vlaamse Media Groep et la société anonyme De Streekkrant-De Weekkrantgroep.

Au cours des dernières années, la société a ajouté diverses sociétés à sa structure de Groupe dans le cadre de reprises ou du lancement de nouvelles initiatives complémentaires. D'autres sociétés créées ou exploitées autrefois dans le cadre d'un partenariat sont devenues entre-temps des filiales à 100% de la société. Ces diverses évolutions débouchent aujourd'hui sur une structure de Groupe inutilement complexe et pouvant être nettement simplifiée.

Les fusions prévues entraîneront un renforcement substantiel des fonds propres de la société. Celle-ci affichera dès lors aussi une plus grande solvabilité à l'égard du monde extérieur et l'obtention de financements futurs éventuels auprès d'institutions bancaires s'en trouvera facilitée.

Grâce à la structure simplifiée du Groupe, des économies significatives pourront également être réalisées sur le plan de l'administration, de l'audit, de la comptabilité et ainsi de suite.

Ces fusions déboucheront aussi sur une plus grande transparence vis-à-vis des tiers, ainsi que sur une structure de Groupe plus efficace. A terme, il devrait s'ensuivre une affectation plus efficace et plus ciblée des fonds disponibles en fonction des besoins et dans le cadre des objectifs commerciaux des sociétés à fusionner.

### 3. Conclusion

Le conseil d'administration estime que l'élaboration et l'implémentation des mesures décrites ci-dessus permettront de redresser la situation financière de la société et propose dès lors de poursuivre ses activités.

Conformément à l'art. 633 du Code des sociétés, le présent rapport est repris à l'ordre du jour de l'assemblée générale extraordinaire de la société.

Fait à Roulers le 20 mars 2015.

Le conseil d'administration

COMPTE DE RÉSULTATS STATUTAIRE ABRÉGÉ

| Compte de résultats statutaire abrégé       | en milliers d’euros | 2014     | 2013     |
|---|---------------------|----------|----------|
| Ventes et prestations                       |                     | 245.953  | 254.865  |
| Coût des ventes et des prestations          |                     | -239.737 | -255.212 |
| Perte / bénéfice d’exploitation             |                     | 6.216    | -347     |
| Produits financiers                         |                     | 23.772   | 18.586   |
| Charges financières                         |                     | -8.434   | -8.630   |
| Bénéfice courant avant impôts               |                     | 21.554   | 9.609    |
| Produits exceptionnels                      |                     | 393      | 375      |
| Charges exceptionnelles                     |                     | -161.937 | -73.098  |
| Perte / bénéfice de l’exercice avant impôts |                     | -139.990 | -63.114  |
| Prélèvements sur les impôts différés        |                     | 12       | 12       |
| Impôts sur le résultat                      |                     | -26      | -31      |
| Perte / bénéfice de l’exercice              |                     | -140.004 | -63.133  |
| Prélèvements sur les réserves immunisées    |                     | 24       | 24       |
| Perte / bénéfice de l’exercice à affecter   |                     | -139.980 | -63.109  |

| Affectations et prélèvements              | en milliers d’euros | 2014     | 2013    |
|---|---------------------|----------|---------|
| Perte / bénéfice à affecter               |                     | -168.503 | -63.107 |
| Perte / bénéfice de l’exercice à affecter |                     | -139.980 | -63.109 |
| Bénéfice reporté de l’exercice précédent  |                     | -28.523  | 2       |
| Prélèvements sur les capitaux propres     |                     | 0        | 34.584  |
| Sur les réserves                          |                     | 0        | 34.584  |
| Affectations aux capitaux propres         |                     | 0        | 0       |
| A la réserve légale                       |                     | 0        | 0       |
| Aux autres réserves                       |                     | 0        | 0       |
| Résultat à reporter                       |                     | 168.503  | 28.523  |
| Perte / bénéfice à reporter               |                     | -168.503 | -28.523 |
| Bénéfice à distribuer                     |                     | 0        | 0       |
| Rémunération du capital                   |                     | 0        | 0       |

BILAN STATUTAIRE ABRÉGÉ APRÈS AFFECTATION DU RÉSULTAT

| ACTIF                                    | en milliers d’euros | 2014    | 2013    |
|--|---------------------|---------|---------|
| Actifs immobilisés                       |                     | 215.813 | 368.235 |
| Frais d’établissement                    |                     | 0       | 0       |
| Immobilisations incorporelles            |                     | 7.576   | 4.884   |
| Immobilisations corporelles              |                     | 13.231  | 13.667  |
| Immobilisations financières              |                     | 195.006 | 349.684 |
| Actifs circulants                        |                     | 147.781 | 142.643 |
| Créances à plus d’un an                  |                     | 0       | 0       |
| Stocks et commandes en cours d’exécution |                     | 348     | 382     |
| Créances à un an au plus                 |                     | 59.880  | 69.277  |
| Placements de trésorerie                 |                     | 7.085   | 28.085  |
| Valeurs disponibles                      |                     | 77.774  | 41.527  |
| Comptes de régularisation                |                     | 2.694   | 3.372   |
| Total de l’actif                         |                     | 363.594 | 510.878 |

| PASSIF                        | en milliers d’euros | 2014     | 2013    |
|-------------------------------|---------------------|----------|---------|
| Capitaux propres              |                     | 58.873   | 198.877 |
| Capital                       |                     | 203.225  | 203.225 |
| Primes d’émission             |                     | 304      | 304     |
| Réserve légale                |                     | 15.370   | 15.370  |
| Réserves indisponibles        |                     | 7.085    | 7.085   |
| Réserves immunisées           |                     | 1.392    | 1.416   |
| Réserves disponibles          |                     | 0        | 0       |
| Perte / bénéfice reporté(e)   |                     | -168.503 | -28.523 |
| Subsides en capital           |                     | 0        | 0       |
| Provisions et impôts différés |                     | 1.701    | 1.692   |
| Dettes                        |                     | 303.020  | 310.309 |
| Dettes à plus d’un an         |                     | 173.037  | 168.254 |
| Dettes à un an au plus        |                     | 126.067  | 138.499 |
| Comptes de régularisation     |                     | 3.916    | 3.556   |
| Total du passif               |                     | 363.594  | 510.878 |



# LECTEURS DIFFUSION VISITEURS

## AUDIENCE PAR TITRE

### BELGIQUE

**Krant van West-Vlaanderen :**  
354.809 lecteurs CIM,  
diffusion 66.935 exempl.

### BELGIQUE MAGAZINES D'ACTUALITÉ

**Knack :**  
456.818 lecteurs CIM,  
diffusion 100.499 exempl.  
**Le Vif/L'Express :**  
394.945 lecteurs CIM,  
diffusion 63.475 exempl.  
**Knack Weekend :**  
346.020 lecteurs CIM,  
diffusion 100.499 exempl.  
**Le Vif Weekend :**  
220.306 lecteurs CIM,  
diffusion 63.475 exempl.  
**Knack Focus :**  
246.105 lecteurs CIM,  
diffusion 100.499 exempl.  
**Focus Vif :**  
135.726 lecteurs CIM,  
diffusion 63.475 exempl.

### BELGIQUE MAGAZINE D'AFFAIRES ET D'ACTUALITÉ

**Trends-Tendances :**  
233.406 lecteurs CIM,  
diffusion 43.378 exempl.

### BELGIQUE MAGAZINE SPORTIF

**Sport/Foot Magazine :**  
547.050 lecteurs CIM,  
diffusion 44.081 exempl.

### MAGAZINES POUR SENIORS

**Plus Belgique :**  
348.255 lecteurs CIM,  
diffusion 127.421 exempl.  
**Plus Pays-Bas :**  
873.352 lecteurs,  
diffusion 258.939 exempl.  
**Plus Allemagne :**  
diffusion 250.000 exempl.

### BELGIQUE MAGAZINES PEOPLE

**Royals :**  
156.200 lecteurs CIM,  
diffusion 22.193 exempl.  
**Télépro :**  
407.254 lecteurs CIM,  
diffusion 113.389 exempl.

### BELGIQUE MAGAZINES LIFESTYLE

**Nest :**  
500.545 lecteurs CIM,  
diffusion 85.717 exempl.  
**Je vais Construire & Rénover :**  
202.801 lecteurs CIM,  
diffusion 14.883 exempl.  
**Grande :**  
102.015 lecteurs CIM,  
diffusion 8.329 exempl.  
**Bodytalk :**  
diffusion 155.099 exempl.

### BELGIQUE ROULARTA B2B

**Le Journal du médecin/Artsenkrant :**  
diffusion 22.346 exempl.  
**Data News :**  
45.736 lecteurs CIM,  
diffusion 20.892 exempl.  
**Nouvelles Graphiques :**  
diffusion 5.200 exempl.

### BELGIQUE MÉDIAS D'INFORMATION LOCAUX

**De Streekkrant/De Weekkrant :**  
2.719.888 lecteurs CIM,  
diffusion 2.530.860 exempl.  
**De Zondag :**  
1.619.549 lecteurs CIM,  
diffusion 565.935 exempl.

### BELGIQUE CITY MAGAZINE

**Steps City Magazine :**  
531.030 lecteurs CIM,  
diffusion 594.557 exempl.

### SERBIE CITY MAGAZINE

**City Magazine :**  
diffusion 70.000 exempl.

### SLOVÉNIE CITY MAGAZINE

**City Magazine :**  
diffusion 70.000 exempl.

### BELGIQUE SITES WEB

**Knack.be/Levif.be site Web :**  
5.167.000 visiteurs uniques par mois  
(40.466.000 pages consultées)  
**Knack.be/Levif.be News :**  
3.108.000 visiteurs uniques par mois  
(15.276.000 pages consultées)  
**Trends.be :**  
1.476.000 visiteurs uniques par mois  
(14.765.000 pages consultées)  
**Weekend.be :**  
662.000 visiteurs uniques par mois  
(6.385.000 pages consultées)  
**Datanews.be :**  
314.000 visiteurs uniques par mois  
(1.305.000 pages consultées)  
**Plusmagazine.be :**  
155.000 visiteurs uniques par mois  
(613.000 pages consultées)  
**KW.be :**  
391.000 visiteurs uniques par mois  
(2.124.000 pages consultées)  
**Immovlan.be :**  
1.006.000 visiteurs uniques par mois  
(22.347.480 pages consultées)  
**Gocar.be :**  
811.000 visiteurs uniques par mois  
(5.163.933 pages consultées)

ÉTABLISSEMENTS

**SIÈGE PRINCIPAL RMG**  
Meiboomlaan 33, 8800 Roeselare



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



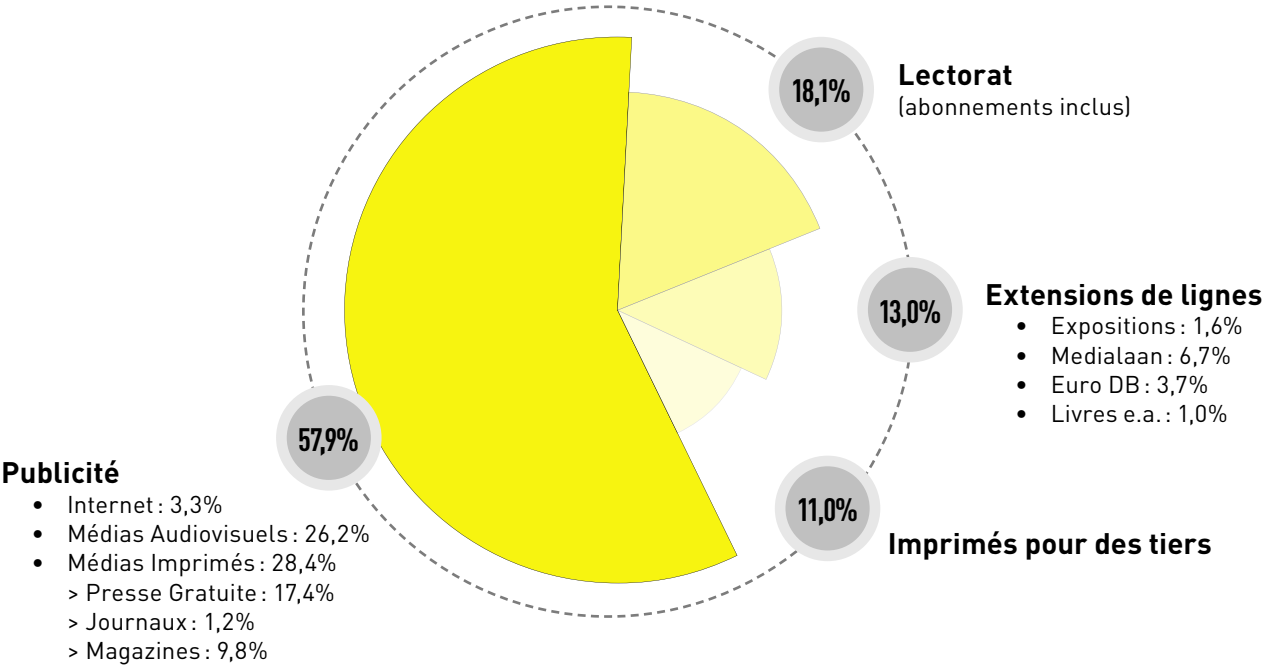
**MEDIALAAN**  
Medialaan 1, 1800 Vilvoorde



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

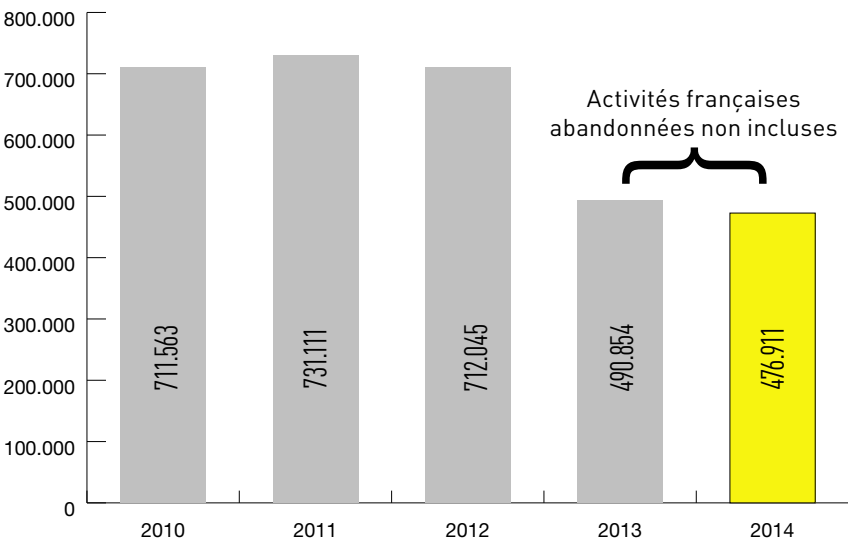
# ANALYSE DU CHIFFRE D’AFFAIRES 2014

(CHIFFRES COMBINÉS)



# CHIFFRE D’AFFAIRES COMBINÉ

EN MILLIERS D’EUROS (5 ANS)<sup>(\*)</sup>



<sup>(\*)</sup> Y compris 50% de Medialaan et 50% des autres coentreprises (comme les partenariats avec Bayard en Belgique, aux Pays-Bas et en Allemagne).

# CHIFFRES-CLÉS CONSOLIDÉS

| Compte de résultats                                    | en millions d’euros                                      | 2012  | 2013 (*)<br>retraité | 2014   | Evolution |
|--|--|-------|----------------------|--------|-----------|
| Chiffre d’affaires                                     |  | 712   | 305                  | 300    | -1,8%     |
| EBITDA <sup>(1)</sup>                                  |  | 37    | 29                   | 35     | +17,4%    |
|  | EBITDA - marge   | 5,2%  | 9,7%                 | 11,6%  |           |
| REBITDA <sup>(2)</sup>                                 |  | 47    | 35                   | 39     | +13,6%    |
|  | REBITDA - marge  | 6,6%  | 11,3%                | 13,1%  |           |
| EBIT <sup>(3)</sup>                                    |  | 6     | 15                   | 22     | +45,1%    |
|  | EBIT - marge   | 0,8%  | 5,0%                 | 7,3%   |           |
| REBIT <sup>(4)</sup>                                   |  | 28    | 27                   | 32     | +18,4%    |
|  | REBIT - marge  | 3,9%  | 8,7%                 | 10,6%  |           |
| Charges financières nettes                             |  | -9    | -7                   | -7     | -7,4%     |
| Résultat opérationnel après charges financières nettes |  | -3    | 8                    | 15     | +93,6%    |
| Impôts sur le résultat                                 |  | 1     | 2                    | -2     | +229,5%   |
| Résultat net des activités poursuivies                 |  | -2    | 10                   | 13     | +30,0%    |
| Résultat des activités abandonnées                     |  |       | -68                  | -155   | -127,4%   |
| Attribuable aux intérêts minoritaires                  |  | 0     | -1                   | 0      | -91,4%    |
| Attribuable aux actionnaires de RMG                    |  | -2    | -58                  | -142   | -146,0%   |
|  | Résultat net attribuable aux actionnaires de RMG - marge | -0,2% | -19,0%               | -47,6% |           |
| Résultat net courant des entreprises consolidées       |  | 16    | 18                   | 19     | +5,8%     |
|  | Résultat net courant des entreprises consolidées - marge | 2,3%  | 6,0%                 | 6,5%   |           |

| Bilan                                    | en millions d’euros | 2012  | 2013 (**)<br>retraité | 2014  | Evolution |
|--|---------------------|-------|-----------------------|-------|-----------|
| Actifs non courants                      |                     | 605   | 585                   | 272   | -53,5%    |
| Actifs courants                          |                     | 334   | 201                   | 261   | +30,1%    |
| Total du bilan                           |                     | 938   | 786                   | 533   | -32,2%    |
| Capitaux propres - part du Groupe        |                     | 345   | 287                   | 143   | -50,1%    |
| Capitaux propres - intérêts minoritaires |                     | 12    | 11                    | 2     | -78,3%    |
| Passifs                                  |                     | 581   | 487                   | 387   | -20,5%    |
| Liquidité <sup>(5)</sup>                 |                     | 1,1   | 0,9                   | 2,0   | +122,2%   |
| Solvabilité <sup>(6)</sup>               |                     | 38,0% | 38,0%                 | 27,3% | -28,2%    |
| Dette financière nette                   |                     | 70    | 80                    | 82    | +2,0%     |
| Gearing <sup>(7)</sup>                   |                     | 19,5% | 26,9%                 | 56,3% | +109,3%   |

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

(\*\*) Retraité suite à l’application rétrospective de la norme IFRS 11 Partenariats.

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

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

Les chiffres-clés non audités suivants ont été calculés sur la base des chiffres audités.

(2) REBITDA = cash-flow opérationnel courant = EBITDA + frais de restructuration et frais uniques.

(4) REBIT = résultat opérationnel courant = EBIT + frais de restructuration et frais, amortissements, dépréciations et provisions uniques.

(5) Liquidité = actifs courants / passifs courants.

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

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



CALENDRIER FINANCIER

|   |                    |
|---|--------------------|
| <b>Assemblée Générale 2014</b>            | <b>19 mai 2015</b> |
| Communiqué des résultats semestriels 2015 | 24 août 2015       |
| Communiqué des résultats annuels 2015     | 21 mars 2016       |
| <b>Assemblée Générale 2015</b>            | <b>17 mai 2016</b> |

INVESTOR RELATIONS

|           |                         |                          |
|-----------|-------------------------|--------------------------|
|           | <b>Rik De Nolf</b>      | <b>Jan Staelens</b>      |
| Téléphone | +32 51 26 63 23         | +32 51 26 68 92          |
| Fax       | +32 51 26 65 93         | +32 51 26 65 93          |
| Courriel  | rik.de.nolf@roularta.be | jan.staelens@roularta.be |
| Site Web  | www.roularta.be         |                          |

SA Roularta Media Group, Meiboomlaan 33, 8800 Roeselare, TVA BE 0434.278.896, RPM Gand, département Courtrai  
Editeur responsable : Jan Staelens, Meiboomlaan 33, 8800 Roeselare