



One team,
One family,
One planet



Roularta
Media Group

RAPPORT ANNUEL
2021

Colophon

ROULARTA MEDIA GROUP
RAPPORT ANNUEL 2021
One team, One family, One planet

Rédacteur en chef Ben Herremans
Concept et réalisation Roularta Ontwerpstudio
Art Directors Sven Vandamme, Cindy Mahieu
Coordination Evy Dermaut
Rédaction définitive Evy Alliet
Textes des interviews Dirk Remmerie
Portraits Thomas De Boever

Imprimerie Roularta Printing
Éditeur responsable Rik De Nolf

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.



CE RAPPORT ANNUEL A ÉTÉ IMPRIMÉ SUR DU PAPIER ISSU DE FORÊTS GÉRÉES DURABLEMENT ET DE SOURCES CONTRÔLÉES

CONTENU

06	Vision du président
10	Mission, vision et valeurs
12	Création de valeur
14	Les résultats en 2021
16	Marques Roularta
18	Diffusion et audience
26	Mot du CEO
30	AMBITIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

INTERVIEWS

33	DES GÉNÉRATIONS PLUS INTELLIGENTES ET PLUS CONSCIENTES
39	LES COLLABORATEURS ET LE TALENT
45	PRODUCTION ET CONSOMMATION RESPONSABLES
51	CLIMAT, ÉCOLOGIE ET BIODIVERSITÉ

56	ENTREPRENEURIAT DURABLE ET RESPONSABLE
60	ODD : OBJECTIFS + STATUT
64	L'action
68	Chiffres-clés consolidés
70	Executive Management Committee et conseil d'administration
72	Rapport annuel du conseil d'administration
82	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise
96	Structure du Groupe
98	États financiers consolidés
104	Annexes aux états financiers consolidés
162	Rapport du commissaire
167	Comptes annuels statutaires
170	Établissements
171	Calendrier financier

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



RIK DE NOLF
Président exécutif de
Roularta Media Group

VISION DU PRÉSIDENT

« Merci pour hier, cap sur demain »

Roularta annonce d'importants investissements numériques et multimédias ?

Rik De Nolf : « L'avenir de Roularta, qui est d'ailleurs reflété dans notre nouveau logo, nous le voyons comme une combinaison de print et de numérique. Nos magazines imprimés restent naturellement nos fleurons et sont très appréciés, mais à l'heure où l'e-commerce fait exploser le prix du papier neuf et recyclé utilisé pour le carton des colis livrés à domicile, investir dans une combinaison des médias s'impose comme une évidence. Notre objectif est que nos lecteurs puissent profiter de notre belle offre partout et à tout moment, sur tous les appareils possibles. D'où l'application "Mes Magazines", qui regroupe tous nos titres en néerlandais et en français. Nos abonnés peuvent ainsi lire la prose de la plus importante rédaction du pays, forte de plus de trois cents journalistes et de milliers de correspondants. Trente titres pour le prix d'un seul magazine... je crois pouvoir dire que c'est une offre unique au monde. De plus, un abonné peut partager son accès à notre kiosque numérique avec les membres de sa famille. Il ne s'agit pas du tout d'une expérience téméraire, mais d'un choix bien réfléchi, que nous testons déjà depuis plusieurs années avec nos titres d'information : dans le cadre de notre "New Deal", il était en effet déjà possible de lire *Le Vif*, *Trends-Tendances* et *Sport/Foot Magazine* avec un seul abonnement. Les abonnés ont aussi accès aux sites Web de tous nos magazines, qui sont mis à jour 24 heures sur 24. Le mo-

dèle global repose sur notre force absolue : nos abonnés et notre gestion des abonnements. »

« L'offre de Roularta Local Media combine elle aussi print et numérique, avec d'une part *De Zondag*, et d'autre part la publicité numérique (géolocalisée) via les sites Web du groupe et via le nouveau réseau *Mijn Stad* qui propose entre autres plusieurs centaines d'écrans TV dans des magasins à grand passage dans tous les centres-villes de Flandre. »

Après 67 ans d'existence, *De Streekrant* a officiellement pris sa retraite le 27 octobre 2021. Ce toutes-boîtes d'information qui, à son heure de gloire, tirait à 2,5 millions d'exemplaires répartis sur 50 éditions régionales et comptait parfois jusqu'à 100 pages (grand format), a indéniablement posé les bases du Roularta d'aujourd'hui. N'avez-vous pas eu la gorge un peu serrée en disant adieu à *De Streekrant* ?

Rik De Nolf : « Notre tout premier petit boulot, à ma sœur Caroline et à moi, au début des années 1960, fut de glisser des folders publicitaires dans le journal gratuit. Roularta se chargeait directement de la distribution, avant que cette tâche ne soit reprise par BD (Belgique Diffusion). J'ai de très bons souvenirs de ce toutes-boîtes, dont la première édition (*Advertentie*) date de 1954. »

« Ce fut la première publication de Roularta, avec le journal payant *De Weekbode*. *KW De Krant van West-Vlaanderen* perpétue au-

jourd'hui la tradition des titres *De Weekbode*, *Het Wekelijks Nieuws*, *De Zeewacht*, *Brugsch Handelsblad* etc. et regroupe tous les hebdomadaires de Flandre occidentale. Le journal provincial payant (en *print* et *online*) est aujourd'hui un vrai phénomène ouest-flamand, avec quelque 400.000 lecteurs. L'objectif initial était de soutenir le journal payant avec le journal gratuit. »

« Le toutes-boîtes est devenu un projet national. Mes parents (Willy De Nolf, 1917-1981 et Marie-Thérèse De Clerck, 1925-2018) ont lancé la plupart des titres dans toutes les grandes villes de Flandre, avec leur propre équipe, leur propre bureau et une direction locale : en 1970, c'est devenu le Groep E3, un nom qui s'inspirait de la nouvelle autoroute Courtrai-Gand-Anvers, avec *Groot-Antwerpen* et *Groot-Gent* comme principales éditions. Grâce à des accords de régie avec des magazines existants, l'ensemble de la Flandre était ainsi déjà couvert en 1970. Au fil des années 1970, nous avons pu progressivement reprendre les journaux partenaires et les regrouper sous une seule formule, un seul format, un seul titre : *De Streekrant*, soit plus de 2,5 millions d'exemplaires par semaine et 100 millions d'euros de chiffre d'affaires en publicité. Pendant 60 ans, *De Streekrant* et sa couverture de l'actualité locale ont été le moteur du commerce local. »

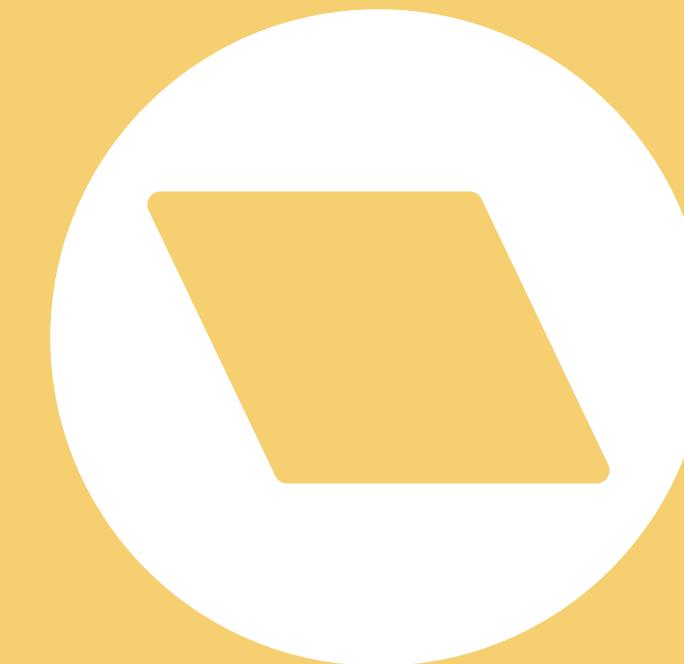
« Au début des années 1970, nous nous doutions déjà que le toutes-boîtes ne vivrait pas éternellement. La presse traditionnelle voyait d'un mauvais œil la croissance du groupe de Roulers et la menace d'une taxe, communale ou autre, planait déjà à l'époque. Nous avons donc cherché à nous diversifier en tant que société d'édition, et c'est cela qui a marqué le début de notre transformation en une entreprise multimédia internationale. »

« L'ambition de mon père était de mettre sur le marché un hebdomadaire d'info de qualité, indépendant, dans une Flandre qui, à l'époque, ne comptait que des publications politiquement cloisonnées. Inspiré de l'exemple de *Time* et *Newsweek* aux États-Unis, *Elsevier* aux Pays-Bas, *Der Spiegel* en Allemagne ou encore *L'Express* en

France, le magazine *Knack* est paru pour la première fois en février 1971. J'étais en avant-dernière année de droit. Les fameux *Newsweek*, *Business Week* et *Sports Illustrated* sont devenus chez nous *Knack/Le Vif*, *Trends/Trends-Tendances* et *Sportmagazine*. Aujourd'hui, notre division Magazines propose 30 magazines de premier plan, en néerlandais et en français, en versions imprimée et numérique. Avec un kiosque numérique baptisé "Mes Magazines" et un site Web 24/24. Roularta a lancé lui-même la plupart des titres, mais les magazines féminins ont quant à eux été repris d'une autre régie. »

« Il y a vingt ans déjà, nous cherchions une alternative à la formule "push" où le journal gratuit était déposé dans chaque boîte aux lettres de toutes les villes et communes du pays. En 1999, nous avons lancé *De Zondag*, qui est aujourd'hui distribué gratuitement partout via un réseau de milliers de boulangeries et de commerces locaux : cette formule "pull" assure aussi une distribution de masse dans 16 grandes régions, totalisant plus de 500.000 exemplaires dans toutes les villes et communes de Flandre. *De Zondag* sort le dimanche matin et touche plus d'1,5 million de lecteurs. Grâce à sa forte équipe rédactionnelle et à son exclusivité dominicale, il est le journal le plus cité du pays, avec le plus grand tirage et la plus grande portée. *De Zondag* se prête idéalement à des publicités qui invitent à une action, et est le seul journal à proposer, en combinaison avec le site *regiotalent.be*, un large éventail d'offres d'emploi. Il représente une alternative solide à *De Streekrant*, qui a dû faire face aux taxes communales, aux petites annonces en ligne, à Google, à Facebook et aux problèmes des commerçants : l'e-commerce, la grande distribution et, pour couronner le tout, un confinement. »

« En 2022, *De Zondag* s'étoffera d'un magazine lifestyle, *DZ Magazine*, avec des infos sur les meilleures boutiques et pour les personnes en quête de valeurs ajoutées. Les médias locaux, avec les titres de magazines et les activités d'impression pour le compte de tiers, ont représenté 300 millions d'euros dans le chiffre d'affaires de 2021. »



1. ONE TEAM ONE FAMILY ONE PLANET

VISION

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



2. LA PASSION POUR LE CONSOMMATEUR MÉDIATIQUE.



3. MISER SUR LA MARQUE ET LA QUALITÉ.



4. POURSUIVRE LA VALEUR, L'INNOVATION ET LA CROISSANCE DURABLES.



5. CONSIDÉRER TOUT DÉFI COMME UNE OPPORTUNITÉ.

MISSION

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

Comment Roularta Media Group crée de la valeur*

*Partie de la déclaration d'informations non financières (page 56).



INPUT

CAPITAL FINANCIER

Capital de
80 millions d'euros

13.141.123 actions
cotées sur Euronext Bruxelles

243 millions d'euros
en fonds propres

101 millions d'euros
trésorerie nette

CAPITAL NATUREL

66.118 tonnes
de papier 100% TFC, dont 2,25% de papier
FSC et 92,42% de papier PEFC

1.401,6 tonnes
d'encre

16.238 m³
d'eau

146.138 m²
de plaques en aluminium

38.744 litres
de produits de nettoyage

74.600 litres
d'additifs

32.867 MWh
= 9.610 tonnes d'émissions de CO₂

66.000 m²
de zone verte à côté de l'entreprise,
en 2021 peuplée d'environ 15.000 arbres

CAPITAL PRODUCTIF

Bureaux en Belgique
Bruxelles, Roulers (siège principal), Anvers, Gand, Hasselt

Bureau aux Pays-Bas
Baarn

Bureau en Allemagne
Augsburg

6 presses offset full-colour de pointe

650 serveurs de données

1 petaoctet de capacité de stockage

2.000 ordinateurs

CAPITAL HUMAIN*

1.317 membres du personnel

692 hommes, **625** femmes

198 journalistes

Un réseau de plus de **1.600** free-lances

CAPITAL SOCIAL

- Plusieurs affiliations telles que celles au Raad voor de Journalistiek, à Febelgra
 - Présidence de WE MEDIA (association d'éditeurs de magazines belges) et d'EMMA (association d'éditeurs de magazines européens)
 - Relations avec des fournisseurs et des organisations professionnelles
- 917.162** abonnés (Belgique, Pays-Bas, Allemagne)

CAPITAL INTELLECTUEL

- Innovation Lab et Roularta Digital Hub
- Marques médias fortes



OUTPUT

CAPITAL FINANCIER

300 millions d'euros
de chiffre d'affaires

98 millions d'euros
en frais de personnel

CAPITAL NATUREL

0%
de consommation d'alcool isopropylique comme
additif dans le procédé d'impression, grâce à
l'utilisation de presses rotatives de pointe

CAPITAL PRODUCTIF

512.373.585
rotations des presses rotatives

Plus de 90 événements

(Trends Manager de l'Année, Trends
Summer University, She goes ICT, ...)

Exemplaires imprimés

317.428.836 magazines et
101.613.167 journaux

CAPITAL HUMAIN**

19.835
heures de formation pour les membres du personnel

85
nouveaux recrutements

CAPITAL SOCIAL

Sites web :
5,6 millions
de visiteurs uniques (Belgique/Pays-Bas/Allemagne)
par mois et

31,1 millions
de pages vues par mois (Belgique/Pays-Bas/Allemagne)

8.928.892
lecteurs de magazines (imprimé & numérique en
Belgique et aux Pays-Bas)***

1.814.749
lecteurs de De Zondag et De Krant van West-Vlaanderen

Chaque semaine
1,3 million
de téléspectateurs pour Canal Z / Kanaal Z

Cofondateur de
« Een Hart voor West-Vlaanderen »

CAPITAL INTELLECTUEL

140
projets d'innovation testés par l'Innovation Lab

43
titres de magazines

4
titres de journaux

*** Pas de chiffres officiels disponibles pour les magazines allemands.

Les résultats en 2021

ROULARTA EN CHIFFRES

COMPTÉ DE RÉSULTATS

EN MILLIONS D'EUROS

Chiffre d'affaires	300,2
EBITDA ⁽¹⁾	41,0
EBIT ⁽²⁾	12,8
RÉSULTAT NET	16,0

BILAN - 31/12/21

EN MILLIONS D'EUROS

Actifs non courants	208,2
Actifs courants	174,5
TOTAL DU BILAN	382,7
Capitaux propres - part du Groupe	229,6
Passifs	140,1
Liquidité ⁽³⁾	1,5
Solvabilité ⁽⁴⁾	63,4%
TRÉSORERIE FINANCIÈRE NETTE ⁽⁵⁾	101,0
Gearing ⁽⁶⁾	-41,6%

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

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

(3) Liquidité = actifs courants / passifs courants.

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

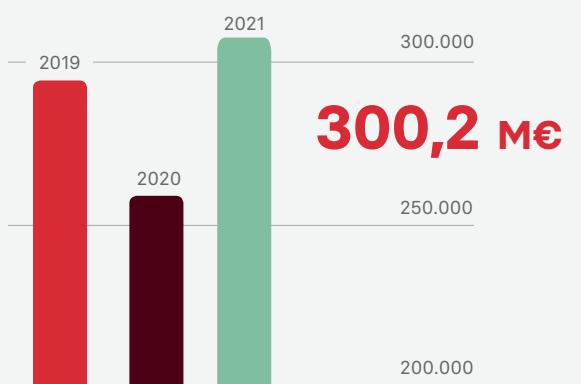
(5) Trésorerie/(dette) financière nette = trésorerie circulante - dettes financières.

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

Pour plus d'informations sur les résultats consolidés de Roularta Media Group, voir : <https://www.roularta.be/fr/roularta-bourse>

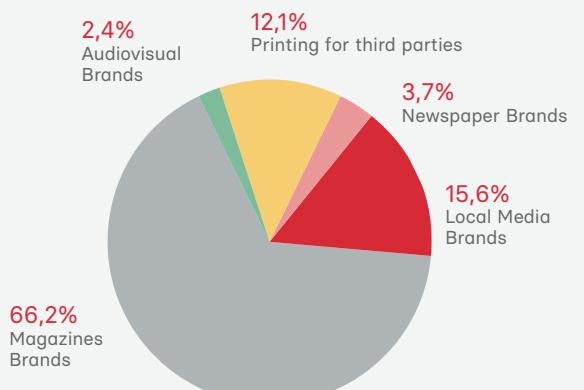
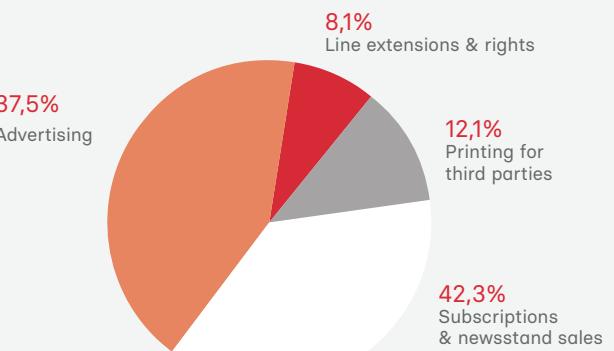
CHIFFRE D'AFFAIRES

EN MILLIERS D'EUROS



Le chiffre d'affaires augmente de 17,1%, soit 43,9 M€.

VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES



EBITDA

EN MILLIERS D'EUROS



41,0 M€

L'EBITDA augmente de 110,5%.

MEDIAFIN EN CHIFFRES

CHIFFRE D'AFFAIRES

73,7 M€

INVESTISSEMENTS

3,0 M€

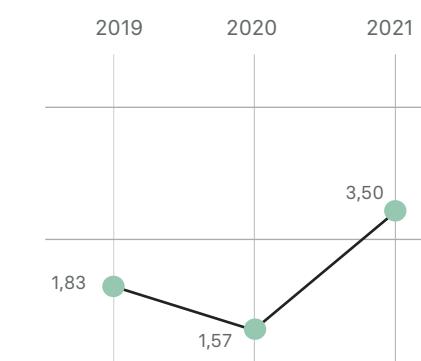
ÉVOLUTION DES ABONNEMENTS

+ 11,3% ou + 3,4 M€

EBITDA

17,5 M€

CHIFFRES-CLÉS PAR ACTION



3,50 €

INVESTISSEMENTS

23,1 M€

ÉVOLUTION DES ABONNEMENTS

+ 22,6% ou + 18,0 M€

La contribution de Mediafin à l'EBITDA de Roularta Media Group s'élève à 3,7 M€ pour 2021. Conformément aux règles IFRS, 50% du bénéfice net de Mediafin (50%, soit 5,4 M€) est porté en compte, moins l'amortissement annuel pour des marques telles que De Tijd et L'Echo (50% du total des ajustements, soit 1,8 M€).

Knack



FOCUS

LE VIF



Balans
www.balans.be

GAEL

Frau
im Leben

Télépro

L'Echo

Libelle



Femmes
mamans



SPORT

le Fiscologue
www.fiscologue.be

LE VIF weekend

jm Le journal du
Médecin

Trends

Plus

LE PHARMACIEN
LA RÉFÉRENCE POUR LES PHARMACIENS D'OFFICINE ET D'HÔPITAL

de zondag



Femmes
NEST
BIEN CHEZ SOI ET AILLEURS

Flair

regiotalent

jm Hospitals

Gocar.be

gezondheidsnet

Trends pro

feeling

plus
Magazin



kanaal
canal Z

SABATO.

ak Artsen
krant

Trends STYLE

ak Hospitals

Femmes
D'AUJOURD'HUI

Libelle
NEST
VOOR EEN WARM NEST BINNEN & BUITEN



EMBALLAGES
& ETIQUETTES
THE MAGAZINE FOR PROFESSIONALS

STERCK.
MAGAZINE

Trends



SPORT FOOTMAGAZINE

KW Thuis in
West-Vlaanderen

Libelle lekker

Knack weekend

DE
TIJD

Landleven

DataNews

Libelle mama

dz
magazine

E Etadore

Fiscoloog

www.fiscoloog.be



plus



Trends top

délices
Femmes

FOCUS

Knack
Immovlan.be

boh
Belgian
Oncology
& Hematology News

Trends
Business information
— IN SEARCH FOR BUSINESS



News & Business

DIFFUSION ET AUDIENCE IMPRIMÉ (+ NUMÉRIQUE) + ONLINE

KNACK + LE VIF

Audience Total Brand

1.498.473

Tirage

154.866

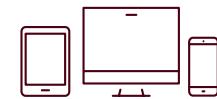


KNACK.BE / LEVIF.BE

Real users **892.730**

Visits **2.641.016**

Pageviews **4.409.717**



KNACK FOCUS + FOCUS VIF

Audience Total Brand

409.222

Tirage

155.792



SPORT/VOETBALMAGAZINE + SPORT/FOOT MAGAZINE

Audience Total Brand

471.512

Tirage

46.679

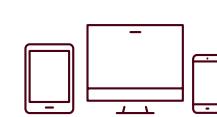


SPORTMAGAZINE.BE NL+FR

Real users **125.442**

Visits **231.878**

Pageviews **335.891**



TRENDS + TRENDS-TENDANCES

Audience Total Brand

538.251

Tirage

52.259

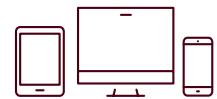


TRENDS.BE / TENDANCES.BE

Real users **568.019**

Visits **1.264.551**

Pageviews **3.004.561**



TRENDS STYLE NL+FR

Audience Total Brand

131.171

Tirage

54.990



TRENDSSTYLE.BE NL+FR

Real users **4.186**

Visits **6.732**

Pageviews **9.019**



TÉLÉPRO

Audience Total Brand

445.751

Tirage

115.154

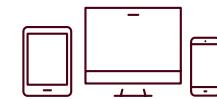


TELEPRO.BE

Real users **71.447**

Visits **106.421**

Pageviews **288.353**



DATANEWS NL+FR

Audience Total Brand

211.372

Tirage

24.984

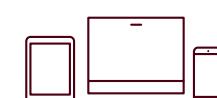


DATANEWS.BE NL+FR

Real users **81.784**

Visits **150.268**

Pageviews **242.294**



DE TIJD / L'ÉCHO

Audience Total Brand

509.229

Tirage

41.829



TIJD.BE / LECHO.BE

Real users **1.144.960** Visits **7.968.890**

Pageviews **20.971.741**



SABATO NL+FR

Audience Total Brand

130.004

Tirage

82.372



SABATO.BE NL+FR

Real users **69.993** Visits **165.930**

Pageviews **231.524**



NETTO / MON ARGENT

Audience Total Brand

745.781

Tirage

88.916



NETTO.BE / MONARGENT.BE

Real users **518.532** Visits **947.775**

Pageviews **1.306.286**

Lifestyle & Women

DIFFUSION ET AUDIENCE IMPRIMÉ (+ NUMÉRIQUE) + ONLINE

LIBELLE + FEMMES D'AUJOURD'HUI

Audience Total Brand

1.403.751

Tirage

276.727

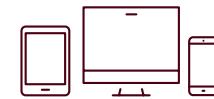


LIBELLE.BE / FEMMESDAUJOURDHUI.BE

Real users **541.355**

Visits **1.194.525**

Pageviews **2.133.519**



LIBELLE MAMA + FEMMES MAMAN



Real users **141.287**

Visits **275.090**

Pageviews **379.999**



LIBELLE NEST + FEMMES NEST

Audience Total Brand

380.613

Tirage

191.004



LIBELLE LEKKER + FEMMES DÉLICES

Audience Total Brand

1.596.628

Tirage

125.943

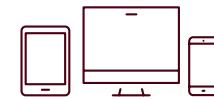


LIBELLE-LEKKER.BE / FEMMESDAUJOURDHUI.BE

Real users **912.236**

Visits **2.723.282**

Pageviews **5.351.024**



FLAIR NL+FR

Audience Total Brand

1.245.478

Tirage

73.446



FLAIR.BE NL+FR

Real users **1.115.357**

Visits **3.628.370**

Pageviews **4.919.387**



FEELING + GAEL

Audience Total Brand

762.499

Tirage

87.314

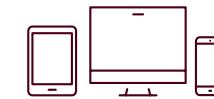


FEELING.BE / GAEL.BE

Real users **279.898**

Visits **721.628**

Pageviews **1.031.449**



PLUS MAGAZINE NL+FR

Audience Total Brand

539.014

Tirage

132.201

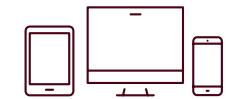


PLUSMAGAZINE.BE NL+FR

Real users **58.527**

Visits **101.746**

Pageviews **194.965**



LA MAISON VICTOR NL+FR

Audience Total Brand

136.530

Tirage

31.833



Source audience : CIM NRS, 2019-2020, Total Brand = Paper + Digital + Online

Source tirage : CIM Brand Reports, 2021

Source online : CIM Internet Survey, 2021, moyenne par mois

Source audience : CIM NRS, 2019-2020, Total Brand = Paper + Digital + Online

Source tirage : CIM Brand Reports, 2021

Source online : CIM Internet Survey, 2021, moyenne par mois

MARQUES ROULARTA BELGIQUE

REAL USERS

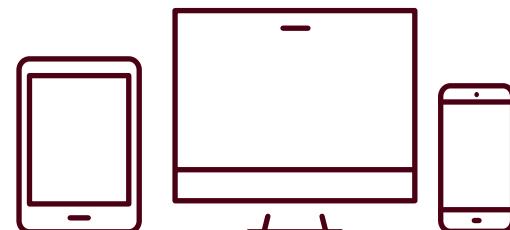
3.029.657

VISITS

14.682.111

PAGEVIEWS

24.700.354



Médias locaux

DIFFUSION ET AUDIENCE
IMPRIMÉ (+ NUMÉRIQUE) + ONLINE

DE KRANT VAN WEST-VLAANDEREN

Audience Total Brand

624.774

Tirage

58.307



KW.BE

Real users **492.223**

Visits **1.264.134**

Pageviews **1.978.983**



DE ZONDAG

Audience Total Brand

1.434.292

Tirage

458.423



IMMOVLAN.BE

Real users

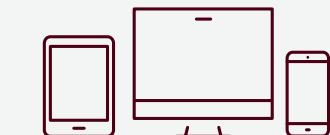
871.927

Visits

3.319.228

Pageviews

13.406.703



GOCAR.BE

Real users

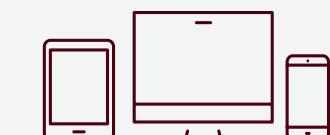
425.599

Visits

1.055.121

Pageviews

3.069.760



Source audience : CIM NRS, 2019-2020, Total Brand = Paper + Digital + Online

Source tirage : CIM Brand Reports, 2021

Source online : CIM Internet Survey, 2021, moyenne par mois

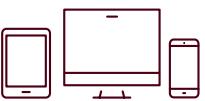
Magazines internationaux

ALLEMAGNE

PLUS MAGAZIN

Tirage

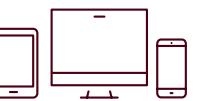
78.154



FRAU IM LEBEN

Tirage

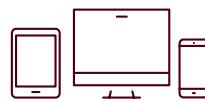
100.325



G/GESCHICHTE

Tirage

41.479



HAPPY

Tirage

110.640



RENT & CO

Tirage

46.428



UNSER GELD

Tirage

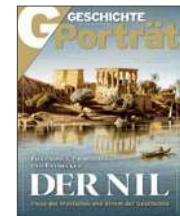
46.161



G/GESCHICHTE PORTRÄT

Tirage

39.563



PAYS-BAS

PLUS MAGAZINE

Audience marque

1.257.000



Diffusion payée

217.700

LANDLEVEN

Audience marque

741.000



Diffusion payée

125.700

G/GESCHIEDENIS

Diffusion payée

11.950



PLUSONLINE.NL

Visiteurs uniques

1.000.000



Pageviews

3.300.000

LANDLEVEN.NL

Visiteurs uniques

232.000



Pageviews

621.000

GEZONDHEIDSNET.NL

Visiteurs uniques

1.250.000



Pageviews

2.300.000

Source : Nom, moyennes par mois

Source : Nom, moyennes par mois

B2B

ARTSENKRANT / LE JOURNAL DU MÉDECIN

Tirage*

26.681



DE APOTHEKER / LE PHARMACIEN

Tirage*

8.716



GRAFISCH NIEUWS / NOUVELLES GRAPHIQUES

Tirage**

4.854



* Source : CIM 2021

** Info éditeur



XAVIER BOUCKAERT
CEO Roularta Media Group

MOT DU CEO

« Notre logo reflète l'orientation que nous prenons »

L'arrivée des *Women Brands*, la sortie de *Mediaaan* et l'entrée dans *Mediafin*, les acquisitions en Allemagne et aux Pays-Bas... les choses ont pas mal bougé chez Roularta Media Group ces dernières années. Suite à cette profonde transformation et à la stratégie numérique innovante, l'ancien logo avec le « R » (référence à « Roularta » et aux « rotatives ») ne reflétait plus ce que l'entreprise représente. Xavier Bouckaert : « Je serais incapable de dire si le *rebranding* et le nouveau logo vont eux aussi durer trente ans, mais notre nouveau look reflète en tout cas l'orientation résolue vers l'avenir qu'adopte notre entreprise. »

Dire adieu à l'ancien logo, c'est un peu comme se débarrasser de vieux vêtements. Mais que veut exprimer exactement ce nouveau logo ?

Xavier Bouckaert : « Personne ne sait exactement combien de temps le R a été notre logo (au moins trente ans) mais aujourd'hui, l'imprimerie ne représente plus "que" 14 % de notre chiffre d'affaires consolidé et ce logo ne représentait clairement plus notre entreprise dans son ensemble. Roularta est bien plus qu'une imprimerie. Le nouveau logo exprime avec beaucoup de précision ce que nous sommes : une entreprise de médias belge qui se décline en 40 marques différentes. »

« La forme arrondie fait référence à l'œil du lecteur et à l'œil de Roularta : nous avons le regard ouvert sur le monde. Le carré est un clin d'œil à notre approche multimédia : c'est à la fois une feuille de papier, un écran de télévision, une tablette, un smartphone... Le nouveau logo est volontairement un peu

abstrait et laisse place à l'interprétation, car nous voulons aussi qu'il suscite des commentaires. Si nous donnons un contexte à notre logo, nous parlons automatiquement de nos valeurs et de notre vision de l'avenir. C'est également important, car si vous investissez dans la stratégie et l'innovation mais que vous ne l'exprimez pas, c'est un travail qui est fait à moitié. »

Un vent de changement est-il aussi en train de souffler au sein de Roularta ?

Xavier Bouckaert : « Nous avons fait beaucoup d'investissements ces dernières années, et il y a eu beaucoup de changements. Une orientation résolue vers une stratégie numérique innovante en a été le fil conducteur. Cela signifie que nous avons beaucoup de nouveaux profils en interne, des personnes avec des compétences que nous n'avions pas auparavant. Cela signifie aussi que, sur le plan stratégique, nous abordons les processus internes différemment. Dans



NELE BAEYENS
Directrice Marketing
Magazine Brands &
Digital Brand Innovation

Fière de Roularta

Roularta est une entreprise dynamique dans un monde qui évolue rapidement. C'est ce qu'incarne la nouvelle image de marque, mais aussi la façon dont cette image de marque est façonnée. En moins de six mois, Roularta a entièrement fait peau neuve, depuis ses porte-drapeaux jusqu'à son site Web.

Nele Baeyens : « Roularta a énormément changé ces dernières années et, grâce à la nouvelle image de marque, l'ensemble de l'entreprise dégage désormais un caractère moderne et multimédia. C'était un très beau défi, surtout parce que nous l'avons réalisé très vite. Entre le premier briefing à propos de la nouvelle image de marque et le déploiement de cette image, il s'est écoulé à peine quatre à cinq mois. Cette efficacité montre bien que nous sommes une entreprise dynamique, solidement établie dans un monde qui évolue rapidement. Le processus s'est déroulé de façon très agréable, sans stress ni chaos. Le projet nous a procuré une énorme énergie pour aller de l'avant. »

« La façon dont nous l'avons abordé souligne nos valeurs. Roularta est et reste une entreprise familiale. C'est pourquoi nous avons impliqué tout le monde, et que nous avons procédé de manière très structurée et progressive, avec une équipe multidisciplinaire et l'input de collaborateurs. Une nouvelle image de marque, ça a un impact considérable sur toute l'entreprise. Il était donc extrêmement important d'obtenir l'implication de tous les collaborateurs, dans l'ensemble du processus. Pour garantir cela, nous les avons encouragés à utiliser le nouveau logo de façon active et créative. Les réactions enthousiastes ne se sont d'ailleurs pas fait attendre. Je suis fière de ce que nous avons réalisé, et je ne suis pas la seule. Je pense que les collaborateurs étaient déjà fiers de l'entreprise, et que la nouvelle image de marque a encore renforcé cette fierté. »

« Chaque défi est une opportunité. L'avenir offre des occasions de poser de grands pas, et nous sommes en train de poser ces grands pas : notre nouvelle image de marque en est un. C'est une aventure dynamique et rafraîchissante, qui repose sur des marques fortes et le sentiment fort d'appartenir à une famille. Je suis très fière d'y avoir contribué et d'avoir fait partie de ce projet qui a donné naissance au nouveau visage de Roularta. »

l'ensemble, cela donne une énergie positive. Les collaborateurs se sentent bien quand ils savent qu'ils travaillent pour une entreprise qui a une vision forte de l'avenir. Après tout, une entreprise qui ne se réinvente pas risque de ne plus être pertinente dans cinq ans. Nous faisons aussi attention à ce qu'ils ne perdent pas pied dans ce parcours difficile vers l'avenir. C'est pour cela que nous prévoyons par exemple un apprentissage continu par le biais de formations et de la Roularta Academy. »

Miser sur un apprentissage continu s'inscrit dans le cadre plus large de la durabilité, qui est également un des chevaux de bataille de Roularta.

Xavier Bouckaert : « Le travail décent et la croissance économique sont repris dans les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies. J'ose dire que nous menons traditionnellement une politique de durabilité à ce niveau. Pour nous, il est essentiel de créer un environnement de travail agréable, familial et stimulant. Après tout, nous passons tous une grande partie de notre vie sur notre lieu de travail. Il faut s'y sentir bien, ou arriver à y trouver du sens... C'est aussi pour cela que nous organisons un peu de coaching pour notre personnel : nous avons par exemple invité la spécialiste culinaire Sandra Bekkari ou encore le coach sportif Paul Van Den Bosch. »

« Nous ne recherchons pas une croissance débridée, mais plutôt une croissance raisonnable. Notre secteur connaît un grand mouvement de consolidation, et il y a chaque semaine des dossiers de rachats potentiels qui atterrissent sur notre bureau. Pour se développer de façon durable, il ne faut surtout pas sauter sur chaque occasion qui se présente. On crée ainsi une croissance externe par des acquisitions, mais sans toujours savoir ce qu'on ramène. Une croissance interne donne une meilleure vue de la situation, mais cela peut évidemment prendre plus de temps pour obtenir des résultats. Quoi qu'il en soit, nous continuons à investir dans l'innovation et le développement de notre propre organisation, notamment par la mise en place d'équipes flexibles. »

Roularta apporte sa contribution à une meilleure planète

Dans toutes ses activités, Roularta Media Group se concentre stratégiquement sur la durabilité. Les ambitions en matière de durabilité formulées par l'entreprise sont inspirées par et liées aux Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies.

Le 25 septembre 2015, l'Assemblée générale des Nations Unies a adopté les 17 Objectifs de Développement Durable. Ceux-ci s'inscrivent dans le prolongement des Objectifs du Millénaire, dont l'échéance avait été fixée à 2015 et qui étaient principalement axés sur des solutions visant à éliminer l'extrême pauvreté dans le monde. Les 17 ODD constituent un cadre de référence plus large pour un développement durable, 2015 étant également l'année de la signature de l'Accord de Paris sur le climat.

Les 17 ODD ont pour échéance 2030. Ils sont universels et ont été souscrits par 193 pays. Les objectifs sont liés entre eux, de sorte qu'ils peuvent se soutenir et se renforcer mutuellement. Ils se répartissent en cinq thèmes : population, planète, prospérité, paix et partenariats.

Pour préciser ces 17 objectifs, les Nations Unies ont formulé 169 cibles et 232 indicateurs supplémentaires. Ces cibles et indicateurs se veulent eux aussi universels, quels que soient le continent, le pays ou la région. Il est néanmoins important de traduire les ODD vers la situation spécifique dans laquelle se trouve une personne, une entreprise ou un gouvernement. Et de déterminer, par rapport à cette situation spécifique, dans quelle mesure un ou plusieurs des 17 ODD sont ou pourraient être pertinents.

L'IMPORTANCE DE L'EMPREINTE INTELLECTUELLE

Convaincu que les 17 ODD des Nations Unies peuvent effectivement contribuer à un avenir meilleur, Roularta Media Group a choisi ces objectifs comme fondements de ses ambitions en matière de durabilité. En tant qu'entreprise de médias, il a bien conscience de sa position unique dans le contexte du développement durable. L'empreinte écologique (*footprint*) de Roularta Media Group est au final moins déterminante que son empreinte intellectuelle (*brainprint*), c'est-à-dire son impact potentiel sur le comportement des autres. Grâce à ses différents médias, Roularta Media Group peut toucher des millions de lecteurs, d'internautes et de téléspectateurs, et donc les informer sur tous les aspects de la durabilité et, par conséquent, sur les 17 ODD.

Les 17 ODD des Nations Unies sont schématisés de la façon suivante :



Focus sur 4 ODD

ROULARTA MEDIA GROUP A SÉLECTIONNÉ PRIORITAIREMENT LES 4 ODD SUIVANTS.



Objectif de l'ODD : Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie.

Ambition de Roularta : Roularta contribue à former des générations plus intelligentes et plus conscientes grâce à des informations fiables et pertinentes et à des activités ciblées qui encouragent les comportements durables.

Pertinence : Investir dans la formation et sensibiliser toutes les parties prenantes (internes et externes) grâce à un contenu fiable et indépendant, et inciter à un comportement plus durable.

Impact : Capital humain / Empreinte intellectuelle / Développement individuel / Bien-être / Rôle sociétal des médias



Objectif de l'ODD : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.

Ambition de Roularta : Roularta vise une croissance économique durable dans le cadre d'une organisation stratégiquement agile et axée sur l'innovation. Attirer de nouveaux talents et encourager les collaborateurs à se développer davantage dans un environnement agréable et familial, avec comme priorités une attention particulière pour le bien-être, la formation continue et le respect de l'individualité de chacun.

Pertinence : Investir dans la croissance économique et l'innovation en mettant l'accent sur la durabilité. Traduire concrètement la dignité de travail et le bien-être dans l'environnement de travail pour tous les collaborateurs.

Impact : Capital humain / Sécurité et santé / Droits humains / Diversité et inclusion / Formation



Objectif de l'ODD : Établir des modes de consommation et de production durables.

Ambition de Roularta : Roularta s'engage pour une production et une consommation durables et opte pour des partenaires qui partagent cette vision.

Pertinence : Un choix clair et explicite en ce qui concerne l'utilisation efficace de matières premières, la réduction des déchets, les achats durables et la collaboration avec les fournisseurs.

Impact : Achats / Production / Consommation / Consommation d'énergie / Innovation



Objectif de l'ODD : Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.

Ambition de Roularta : Roularta opte résolument pour une politique plus durable en matière d'énergie et de matières premières, et vise une réduction significative de son empreinte écologique, plus particulièrement la neutralité CO₂ d'ici 2040.

Pertinence : Un engagement à faire des efforts concrets pour lutter contre le changement climatique, réduire l'empreinte écologique et élaborer un plan d'action pour neutraliser les émissions de CO₂.

Impact : Émissions de CO₂ / Gaz à effet de serre / Réduire-Réutiliser-Recycler / Biodiversité



En tant qu'entreprise de médias, Roularta Media Group a une empreinte intellectuelle importante : il touche et informe des millions de personnes et peut exercer un impact sur leur comportement.

ONE TEAM, ONE FAMILY, ONE PLANET

En tant qu'entreprise de médias, Roularta Media Group a une empreinte intellectuelle importante, touchant et informant des millions de personnes. Par le biais d'un journalisme de qualité fiable, pertinent, étayé et transparent, l'entreprise peut exercer un impact sur le comportement durable des générations actuelles et futures. Roularta Media Group croit en « *One Team, One Family, One Planet* » et œuvre aujourd'hui à un monde meilleur pour demain. Roularta Media Group veut ainsi faire comprendre que tous les autres aspects de la durabilité défendus par les 17 ODD sont bel et bien fondamentaux pour donner forme concrète à cette « meilleure » *One Planet*.

Cette ambition globale en matière de durabilité met l'accent non seulement sur ce que Roularta Media Group veut atteindre comme objectif final, mais aussi sur la manière dont Roularta Media Group entend réaliser cette ambition, à savoir en tant que *One Team & One Family*. Roularta Media Group ne réussira à concrétiser ses ambitions en matière de développement durable que grâce à l'engagement actif de tous ses collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation, en tant que *One Team*. Ensemble, nous nous respectons et prenons soin les uns des autres en tant que *One Family*, sur la voie d'un avenir durable.

Renforcer la prise de conscience générale de l'urgence des objectifs mondiaux des Nations Unies figure donc clairement dans les ambitions stratégiques de Roularta Media Group. Cette approche était déjà inscrite de longue date dans l'ADN de Roularta Media Group, avec des investissements historiques clairs et à long terme dans l'environnement de production, le journalisme de qualité et le bien-être des collaborateurs. Aujourd'hui, cette ambition est encore plus affirmée, plus visible, et cadrée dans les objectifs de développement durable des Nations Unies et ses ambitions en matière de durabilité.

Avec le nouveau logo Roularta Cares, nous voulons également donner un visage clair à ces ambitions, tant à nos employés qu'à nos clients et partenaires.



Des générations plus intelligentes et plus conscientes





KAREN HELLEMANS
Éditrice Women Brands et Rédactrice en chef générale Libelle & Femmes d'Aujourd'hui

WIM VERHOEVEN
Rédacteur en chef Trends et Canal Z

KAREN HELLEMANS & WIM VERHOEVEN

« Une plus grande empreinte intellectuelle »

Pour les marques d'information de Roularta Media Group, le journalisme n'est pas juste de l'info, mais un métier avec une mission. Karen Hellemans, éditrice des *Women Brands* : « Nous voulons sensibiliser les lecteurs à notre responsabilité en matière de durabilité et à tout ce qui concerne les ODD. En tant que média, nous devons travailler à renforcer notre *brainprint*, notre empreinte intellectuelle. » Wim Verhoeven, rédacteur en chef de *Trends* et *Kanaal Z/Canal Z* : « Nous le faisons en informant et en inspirant, pas en agitant sévèrement le doigt. »

Quelles sont les implications éditoriales de ces nobles efforts pour augmenter l'empreinte intellectuelle et sensibiliser les lecteurs ?

Karen Hellemans : « Cela fait déjà longtemps que les rédactions suivent ces choses de près. *Flair* par exemple présente régulièrement les tendances en matière de durabilité, et des thèmes comme l'inclusion. Quant aux recettes de *Libelle*, elles restent toujours aussi savoureuses mais contiennent souvent moins de viande. Nous voulons encore mieux contextualiser cette approche, et fournir à nos lecteurs des outils pour l'appliquer au quotidien. »

Wim Verhoeven : « Notre public est fait de chefs d'entreprises et de cadres qui se trouvent chaque jour face à des défis en matière de durabilité : la législation change, le public se détourne des entreprises qui ne font pas les choix durables, les candidats ou collaborateurs de talent sont de plus en plus critiques sur l'orientation stratégique des employeurs... Les

grandes entreprises peuvent peut-être se permettre d'affecter une dizaine de brillants esprits à un groupe de réflexion pour rassembler et mettre en œuvre des idées, mais la réalité est bien différente pour beaucoup de PME : elles doivent travailler d'arrache-pied pour se maintenir, et pour elles, il ne s'agit pas de ne pas vouloir prendre des mesures, mais de ne pas pouvoir le faire. Avec *Trends* et *Canal Z*, nous leur proposons des outils. »

K. Hellemans : « C'est aussi ce que nous faisons, mais pour les ménages. Avec la crise sanitaire, les gens ont encore plus pris conscience qu'il faut prendre soin de notre planète. En prenant soin de la planète, nous prenons également soin de nos enfants, petits-enfants et futurs arrière-petits-enfants. »

W. Verhoeven : « Ce que nous devons faire, c'est inspirer les gens. Pas prêcher, ça a déjà été fait suffisamment. *Change the game*, c'est ça notre mission en tant que pionniers pour un commerce durable, éthique et socialement responsable. »

Chaque semaine, nous partageons des *best practices* sur le thème de "la nouvelle entreprise". Et ainsi, nous devenons plus intelligents ensemble. Idem pour les placements d'argent : les gens qui veulent investir de manière durable sont vite submergés par les options, et nous essayons de les guider. La durabilité n'est pas juste une question d'écologie, c'est aussi une question de diversité, de genre et de responsabilité sociale. »

K. Hellemans : « Je trouve une chose fascinante dans ce que dit Wim, c'est qu'il y a une finalité derrière tout cela : ce que le chef d'entreprise veut au final, c'est améliorer son entreprise en

la développant de manière durable. Ce n'est pas de l'idéalisme naïf. Ce principe vaut tout autant pour votre foyer ou votre environnement : en rendant le monde un peu meilleur, vous améliorez également la vie de ceux qui vous entourent. Le but n'est pas de promouvoir la durabilité en s'imposant toutes sortes de contraintes ou en renonçant à tout ce qui rend la vie agréable. L'inspiration que nous voulons donner aux lecteurs vient souvent de nouvelles choses ou d'idées qui rendent la vie meilleure. Vous n'allez par exemple pas manger moins de viande si l'alternative ne vous goûte pas, parce que vous ne tiendrez pas sur le long terme. Donc, nous

proposons des recettes savoureuses mais avec moins de viande et plus de légumes. Le principe est de se faire du bien à soi-même ainsi qu'à la planète, mais sans se priver. Cette idée d'appliquer de façon flexible de nouvelles choses fait aussi partie de l'apprentissage tout au long de la vie. »

On assimile souvent la durabilité à une sobriété insipide.

K. Hellemans : « Alors que c'est précisément plus amusant et plus beau. C'est justement la quête de la durabilité et d'une économie circulaire qui a amené à créer des idées et des concepts hors du commun. Quand on voit tout ce qui bouge en termes de style de vie, de mode... On a effectivement ce qu'on appelle la *fast fashion*, où les vêtements présentés dans les défilés sont disponibles quasi le lendemain dans les boutiques. Mais on sent aussi un mouvement inverse : de plus en plus de gens achètent des pièces de meilleure qualité (plus chères) qu'ils vont porter plus longtemps, et il y a aussi des détaillants qui s'efforcent de rendre la durabilité abordable. Et c'est vraiment important car il y a beaucoup plus de gens qui achètent des vêtements parce qu'ils les aiment ou parce que ça convient à leur porte-monnaie, et pas seulement parce que c'est durable. Mais l'un n'exclut pas l'autre, bien au contraire. Le message est que la durabilité rend la vie plus amusante, plus agréable, plus plaisante, plus confortable... et pas nécessairement plus chère. »

W. Verhoeven : « C'est comme cela qu'on obtient l'adhésion des gens. D'un point de vue économique, je pense qu'il fait bon de vivre à notre époque. Si vous revenez dix ans en arrière et que vous voyez comment tout a changé, et continue de changer... Je suis un grand optimiste du progrès. Ce n'est pas de la naïveté, je sais qu'il y a des défis gigantesques à relever. Prenons la voiture électrique comme un exemple de solution durable : la vitesse à laquelle elle s'impose sur les routes est stupéfiante, non ? Il y a dix ans, c'était encore un phénomène marginal. Les premiers conducteurs de Tesla ne se souciaient souvent pas de l'environnement. Mais maintenant, nous allons tous devoir nous adapter très vite, en partie à cause de la législation. »

K. Hellemans : « Dans tous les domaines, les

gens doivent assimiler rapidement la nouveauté et apprendre à gérer le changement. Nos titres jouent aussi un rôle important à ce niveau. Comme Wim, je pense que nous vivons un grand moment de l'histoire, où ce que nous faisons ou ne faisons pas contribuera à façonner l'avenir. Parce que beaucoup de nos règles d'avant sont aujourd'hui bouleversées. D'où l'importance de notre empreinte intellectuelle :

« Nous devons inspirer, pas prêcher. Ça a déjà été fait suffisamment »



SIMON DEMEULEMEESTER
Rédacteur Knack

On a la main verte chez Roularta

On peut difficilement ne pas l'avoir vu, lu ou entendu : au printemps 2021, l'opération « Maai Mei Niet (Knack)/En mai, tonte à l'arrêt ! (Le Vif) » était omniprésente dans les médias. Cette initiative s'inscrit dans la vague verte qui déferle sur Roularta.

Simon Demeulemeester : « 4 à 5 % de la superficie de la région flamande est couverte de gazon, et nous avons un peu bousculé ce symbole emblématique de la Flandre. J'en suis assez fier. Avec un message positif, nous avons réussi à sensibiliser les gens à l'idée que la gestion des jardins peut vraiment faire une différence pour l'environnement. Soixante communes flamandes se sont aussi jointes à l'initiative, et je trouve ça très encourageant. »

« En tant que marque journalistique, *Knack* se doit de capter ce qui vit dans la société, de poser des questions sur ce qui se passe, et de pointer du doigt ce qui ne va pas. Mais en tant que média, il est également de notre responsabilité de proposer de temps à autre des solutions. L'opération "Maai Mei Niet/En mai, tonte à l'arrêt !" ne stoppera pas le changement climatique, et elle ne restaurera pas la biodiversité, mais c'est un premier pas. Qu'une entreprise, une marque journalistique, lance une telle initiative, je trouve cela parfaitement logique. »

« Roularta Roulers a pris des mesures importantes sur le plan de l'écologie, et j'espère que BMC (Brussels Media Centre), notre siège rédactionnel bruxellois (Haren), suivra prochainement. Il y a le potentiel. Ici, le jardin est encore entretenu de façon classique, avec des herbicides et des engrains. Pendant l'opération "Maai Mei Niet/En mai, tonte à l'arrêt !", j'ai délimité deux grandes zones de gazon qui n'ont donc pas été tondues. Avec Xavier, notre CEO, nous étudions comment faire pour rendre le jardin plus écologique, ici aussi. J'espère que cette opération d'interruption des tontes fera tache d'huile et finira du coup par devenir superflue. Je tiens en tout cas à souligner les efforts d'Anne Nijst : nous avons mené le projet de front, et je suis vraiment fier du résultat. »



« Maai Mei Niet », les chiffres

6200 participants individuels inscrits, et **60** villes et communes. **2500** participants ont également pris part au week-end de comptage des fleurs. Les jardins de ces participants ont produit chaque jour, en mai 2021, **56 kg** de nectar, ce qui a permis de nourrir **5 millions** d'abeilles par jour. Les communes ont suspendu la tonte de **8,5 millions** de mètres carrés de gazon en mai 2021, soit l'équivalent de **44.000** courts de tennis.

nous devons faire en sorte d'emporter l'adhésion du public. De toute façon, être bien informé est un bon remède contre la peur du changement. »

Avec l'appli « Mes Magazines », qui permet de lire toutes les marques d'info, il est devenu beaucoup plus facile de se tenir au courant de tout. Et cette offre généreuse ne coûte que le prix d'un abonnement à un seul titre.

K. Hellemans : « Ce concept est unique. Une seule appli où toutes nos marques peuvent être lues, avec des contenus pour des publics très divers. Une sorte de Spotify pour magazines, si on veut. Chaque titre cultive et entretient la qualité propre à Roularta Media Group. Le lecteur a le loisir de zapper entre nos marques d'info : d'abord lire et se laisser inspirer par *Trends*, et ensuite consulter les recettes de *Libelle*. L'appli peut être personnalisée en fonction de ce que vous trouvez intéressant et enrichissant. Avec la même plateforme, les membres de la famille peuvent bénéficier d'un accès numérique à tous les titres. Chacun est servi sur mesure. »

W. Verhoeven : « Karen a parlé de qualité, et



EVA VAN DRIESEN
Rédactrice en chef Flair

Un cadre résolument vert

Parallèlement à la campagne « *Maai Mei Niet/En mai, tonte à l'arrêt !* » dans *Knack* et *Le Vif*, *Flair* a lancé en 2021 le mois « *Happy Planet* ». Tous les thèmes traités dans le magazine s'inscrivent dans le sillage du *rebranding* généralisé de *Roularta*, caractérisé par un message de plus en plus écologique. Et les lecteurs apprécient.

Eva Van Driessche : « Nous voulons inspirer nos lecteurs en matière d'écologie, avec des articles présentant un monde plus beau ainsi que des conseils pour faire des choix plus intelligents. Notre groupe cible est jeune et nous adaptons notre rédactionnel en lui proposant des articles pertinents. Les articles sur le shopping, par exemple, abordent régulièrement des thèmes comme l'éco-consommation ou la revente durable, mais sans leur faire la leçon. »

« L'action "Happy Planet" au mois de mai a remporté un franc succès, et cela me réjouit. Avec des articles sur l'île de la Tentation, il est très facile d'obtenir un grand nombre de clics en ligne. Mais nous avons marqué chaque jour des points en ligne avec du contenu socialement pertinent sur l'environnement et le climat, et ça, ça me rend particulièrement fière. Dans le prolongement de cette action, nous avons aussi proposé une Ecobox à un prix avantageux dans nos magazines. Cette Ecobox contient des produits avec lesquels nous voulions montrer qu'il n'est pas forcément difficile d'adopter un mode de vie durable : des disques démaquillants réutilisables, des produits de nettoyage écologiques, un shampoing solide... En deux semaines, toutes les boîtes étaient parties. »

« Nous allons donc au-delà de la simple rédaction d'articles. Nous essayons de faire systématiquement des choix écologiques pour *Flair*. Par exemple, nos événements ne se déroulent plus dans de grands centres commerciaux, mais dans des centres-villes : cela attire plus l'attention sur les commerçants locaux, et les personnes qui souhaitent s'y rendre peuvent facilement y arriver en transports en commun. Les actions proposant des produits gratuits, pour lesquelles le *Flair* "imprimé" est bien connu, sont également en train de devenir plus "vertes" : fini les vernis à ongles chinois, nous collaborons désormais avec des marques de beauté belges. Je reconnaiss que tout n'est pas encore parfait à 100 %, mais on avance. »

c'est effectivement le fil conducteur de notre portefeuille de marques. *Libelle* est un magazine de qualité pour son groupe cible, tout comme *Trends* et *Knack*, et tous les autres titres. Le lecteur qui a l'habitude de lire un titre donné peut donc aussi se régaler avec d'autres marques proposant le même niveau de contenu. Il n'y a pas de rubrique cuisine dans *Trends*, mais nos lecteurs peuvent trouver ce genre de contenu dans certains titres des *Women Brands*. Et inversement. »

K. Hellemans : « L'appli permet d'accéder à une marque de confiance pour à peu près tous les centres d'intérêt. »

« Plus les infos exacerbées, plus le besoin de réflexion est grand »

Passons à tout autre chose. Comment garder le bon cap éditorial quand certaines personnes se sentent agressées par tout, et que d'autres créent des controverses à partir de rien ?

W. Verhoeven : « Il faut éviter de monter les gens les uns contre les autres. Nous devons prendre les gens par la main, les inspirer, avancer ensemble. Nos lecteurs ne vont pas à tout bout de champ sur notre site pour lire en primeur le buzz du moment. Chez nous, on prend le temps de la réflexion, et on explique ensuite ce qui se passe vraiment. Quand on évite le sensationnalisme, on aura d'office moins tendance à alimenter la polarisation. Et oui, il y a un marché pour cela. Un marché de plus en plus intéressé, car plus les infos du jour sont exacerbées, plus le besoin de réflexion est grand. »

K. Hellemans : « Il est important de continuer à apporter de la nuance. Donner un avis sur les médias sociaux, c'est à la portée de n'importe qui. Mais l'expertise, c'est autre chose. Et nous devons faire attention à ne pas attiser la polarisation. En matière de durabilité, mais aussi autour de thèmes tels que la diversité et l'inclusion, nous cherchons consciemment, chez *Libelle*, ce qui nous relie, ce que nous avons en commun. Tous les médias doivent être conscients de cette responsabilité. »



Les collaborateurs et le talent



KATRIEN DE NOLF & VEERLE HOFMAN

« Des collaborateurs qui façonnent notre avenir »

« Les personnes qui travaillent chez Roularta Media Group contribuent à façonner l'avenir au sein d'une entreprise innovante. Le *rebranding* et notre nouveau logo soulignent ce message que nous voulons transmettre à tous nos collègues et à nos potentielles nouvelles recrues », déclare Katrien De Nolf. « L'enthousiasme spontané que nous avons constaté lors de la présentation du nouveau logo en dit déjà long », ajoute Veerle Hofman. « C'est agréable de voir toutes ces manifestations de fierté. »

Le *rebranding* offre-t-il également de nouvelles opportunités pour la politique RH ?

Katrien De Nolf : « Indéniablement. Le nouveau logo dit clairement au monde que nous jouons résolument la carte numérique, en combinaison intelligente avec le *print*. Notre ancien logo, le fameux "R", a longtemps symbolisé "Roularta" et "rotatives", mais ne couvre plus complètement ce que nous représentons. Le R faisait référence à un passé dont nous sommes certes très fiers, mais ne dégageait pas vraiment une idée de "confiance dans l'avenir". Alors que cette confiance existe bel et bien. Immédiatement après la présentation de notre nouvelle image, nous avons adapté nos médias sociaux (Instagram, Facebook, LinkedIn) et rafraîchi notre site Web ainsi que notre communication interne. Sur chacune de ces plateformes, le message est désormais clair : quiconque vient travailler pour Roularta Media Group œuvre pour l'avenir. »

Veerle Hofman : « Lors du dévoilement du nouveau logo et de la nouvelle image, nous

avons organisé un webinaire afin d'informer tous les collaborateurs et de susciter leur enthousiasme. Nous avons expliqué les raisons du *rebranding* dans notre magazine interne *Insight*, qui a d'ailleurs lui aussi été rajeuni et est devenu moins austère. Nous appliquons notre "nouveau visage" sur tous les supports possibles : sur les mugs, les maillots de cyclisme Roularta... »

K. De Nolf : « Nous avons aussi modifié notre façon de communiquer, qui est devenue moins sèche, plus dynamique. Notre langage visuel est également devenu plus frais et plus gai. Chaque proposition de poste vacant montre que nous sommes une entreprise innovante qui voit et offre des opportunités. Nous publions chaque jour un post sur LinkedIn, Facebook et Instagram, pour souligner ce changement de cap dans la communication. Sans oublier, et c'est loin d'être négligeable, la communication par le biais de nos médias imprimés. Nous continuons à croire fermement à la puissance de cette combinaison. »

Quelle a été la réaction des collaborateurs et du monde extérieur ?

K. De Nolf : « Beaucoup d'enthousiasme. Surtout avec l'arrivée des *Women Brands* dans notre groupe en 2018. Plus encore que les "anciens", les collaborateurs de ces marques ont le sentiment que quelque chose de nouveau, dont ils font clairement partie, se crée. La perspective globale est plus claire que jamais : notre développement s'est poursuivi et, de spécialistes de l'actualité locale, de l'info et du business, nous sommes passés à un éventail encore plus large de sujets et de styles. Notre groupe cible s'est sensiblement élargi. »

V. Hofman : « Nous avons eu beaucoup de réactions

spontanées sur Facebook et sur d'autres médias sociaux. On a même vu des gens qui formaient le nouveau logo avec leurs mains (comme parfois on forme un cœur avec les mains). »

Dans la lutte pour attirer les bons talents, les attentes sont élevées non seulement chez les employeurs, mais aussi chez les futurs collaborateurs. Quand on cherche un emploi, on regarde bien sûr la rémunération, mais aussi les possibilités de développement personnel et les valeurs défendues par l'entreprise.

V. Hofman : « C'est absolument vrai, et c'est tout à fait logique dans le cadre d'une recherche d'emploi.

Les milléniaux sont beaucoup plus intéressés par les valeurs d'une entreprise et par son engagement en matière de durabilité, de responsabilité sociétale, de diversité, d'inclusion... Ils veulent aussi savoir ce qu'ils peuvent apporter comme valeur ajoutée. En d'autres mots, ils sont à la recherche d'un emploi pertinent et qui ait du sens. Là encore, le *rebranding* s'inscrit dans une histoire que nous écrivons en réalité déjà depuis un moment : Roularta mise résolument sur la durabilité au sens le plus large, sur le développement et le soutien de ses collaborateurs qui l'aident à grandir... Pour recruter de nouveaux talents, nous expérimentons de nouvelles formules, comme il sied à une entreprise innovante. Nous avons par exemple organisé un cours en ligne de formation à la vente, gratuit et sans obligation. Tout le monde pouvait s'inscrire. Nous avons évidemment approché les participants à cette formation dans l'espérance de recruter des collaborateurs, parce que les profils commerciaux sont assez difficiles à attirer. »

K. De Nolf : « Cette action a remporté un franc succès et nous a permis de recruter un nouveau collègue. Au milieu de cette crise sanitaire, nous nous efforçons de proposer une alternative aux infos quotidiennes négatives et souvent déprimantes. En ce qui concerne l'apprentissage continu, nous avons renforcé la Roularta Academy et augmenté le nombre de webinaires. Histoire de continuer à apprendre et de créer des opportunités. »

Pour attirer des talents et faire en sorte qu'ils s'épanouissent dans l'entreprise, est-ce un atout d'être une entreprise familiale ?

K. De Nolf : « Quiconque rejoint Roularta fait immédiatement partie de la famille. Cela fait cinq ans que nous martelons : *One team, One family*. Aujourd'hui, il n'est pas rare que des collègues, fiers d'un travail qu'ils ont accompli, publient à ce sujet des messages accompagnés du hashtag *#oneteam*. Dans le contexte de la durabilité, nous y avons ajouté *One planet*. Et puis, il y a aussi les rapports cordiaux, la servabilité, l'amabilité, qui nous caractérisent en tant qu'entreprise familiale. »

V. Hofman : « Sans oublier les lignes de communication et de prise de décision, qui sont courtes. Si vous voulez pointer l'une ou l'autre chose, vous n'avez pas besoin de parcourir toute une ligne hiérarchique. De ce fait, nous pouvons prendre des décisions rapidement et notre organisation est véritablement tournée vers l'action. Nous faisons beaucoup de choses,

dans des délais très courts, et on retrouve logiquement cet esprit d'entreprise à tous les niveaux de l'organisation. Cela se traduit aussi par une grande implication : le nombre d'inscriptions à une initiative comme le "brunch avec le CEO" est élevé. Avant, les gens attendaient qu'on les dirige, maintenant ils veulent avoir leur mot à dire. »

K. De Nolf : « Nous essayons aussi d'encourager cela. Avant, les gens imaginaient parfois une barrière qui en réalité n'existe pas. »

« Notre langage visuel est devenu plus frais et plus gai »

Cette approche crée des attentes chez les collaborateurs, et pose également des exigences au management.

K. De Nolf : « C'est exact. Un de nos objectifs est par exemple qu'il n'y ait plus personne qui travaille tout seul dans un bureau. Cela ne correspond pas à la façon dont nous voulons traiter les collaborateurs. Partout où c'est possible, nous essayons de supprimer les cloisonnements pour montrer qu'un manager fait partie intégrante de son équipe. D'ailleurs, notre nouveau CIO (Luc Neyens, qui a pris ses fonctions le 27 septembre 2021) se plaît à dire qu'il fait ses réunions à portée de voix de tous les collaborateurs, non pas pour les déranger mais pour créer une atmosphère de confiance, et pour échanger autant de connaissances et d'idées que possible. »

En termes RH, la durabilité signifie respect de l'autre, inclusion, diversité. Comment Roularta aborde cela ?

K. De Nolf : « Chez nous, c'est le talent qui compte, pas le genre, l'origine ou quoi que ce soit d'autre. Chacun a la possibilité de passer les mêmes tests, d'avoir les mêmes entretiens. Nous ne nous adressons pas à un groupe cible particulier, mais travaillons de facto avec des personnes de nombreux pays différents. Comme en atteste par ailleurs la très ap-



VINCENT DESMET
Site Manager Roularta

Au bureau chez Roularta, on se sent chez soi

Le rebranding de Roularta s'est également étendu à l'environnement de travail des collaborateurs : ceux-ci sont installés dans des bureaux agréables, lumineux et bien aérés. Les aménagements effectués pour améliorer le bien-être du personnel sur le lieu de travail illustrent la voie moderne empruntée par Roularta.

Vincent Desmet : « Selon nous, il est essentiel pour un employeur que ses collaborateurs se sentent bien. Et pour qu'ils se sentent bien, il est très important que leur environnement de travail soit attrayant. Beaucoup d'efforts ont donc été faits en ce sens ces dernières années. Nous avons par exemple repeint toutes les pièces en blanc et les avons rendues plus chaleureuses avec des notes de couleur. Nous intégrons aussi de plus en plus d'éléments décoratifs comme des œuvres d'art, des éclairages d'ambiance, des moquettes... Et nous aménageons aussi des coins de détente, avec fauteuils, jeux de fléchettes, tables de ping-pong, billard... »

« Les plantes dans les bureaux ont également un grand impact. Elles changent instantanément l'atmosphère d'un bureau, et c'est quelque chose que nous voulons encore amplifier. Nous donnons la préférence à de vraies plantes, même si cela demande plus d'entretien. De ce fait, nous impliquons les collaborateurs : ils ont leur mot à dire sur le choix des plantes dans leur service, il y a des systèmes de rotation pour l'entretien des plantes, et des arrangements pour les périodes de vacances. Il y a même des collaborateurs qui emportent les plantes chez eux pendant leurs congés. Cette interaction avec l'environnement dans lequel ils travaillent suscite des réactions très positives. »

« Tout ceci s'est aussi reflété dans notre fusion à Bruxelles l'année dernière. Précédemment, les départements commerciaux et rédactionnels étaient logés dans deux bâtiments séparés, mais avec l'amplification du télétravail, il est devenu possible d'installer tout le monde dans le Brussels Media Centre, le siège rédactionnel bruxellois de Roularta (Haren). Tous les aspects mentionnés ci-dessus ont été appliqués dans le réaménagement nécessaire de ce bâtiment : pour moi, c'est la plus belle réalisation de l'année écoulée. »



MARGAUX VANDAMME
Brand Manager
Feeling/GAEL
Knack Weekend/
Le Vif Weekend

Le bien-être, c'est bon pour les résultats de l'entreprise

Body positivisme, résilience mentale, stress... Les thèmes liés au bien-être sont de plus en plus présents dans les pages des magazines de Roularta. Mais Roularta ne veut pas en rester là, et s'efforce de transposer ces considérations sur le bien-être (mental) au travail également dans sa culture d'entreprise.

Margaux Vandamme : « Le bien-être au travail est quelque chose d'extrêmement important, et la crise sanitaire n'a fait que renforcer cela. Quand tout le monde se retrouve en télétravail, on a beaucoup moins de contacts avec les collègues. Cela impacte le mental, avec un risque d'accumulation des frustrations. Je le remarque pour moi, et aussi dans mon entourage. C'est pourquoi je suis heureuse que Roularta mette l'accent sur le bien-être au travail. »

« C'est dans ce contexte que Roularta a créé l'équipe Fun@Work, dont je fais partie. Nous proposons des activités qui visent à rassembler les collègues. Au cours de l'année écoulée, nous avons organisé des séminaires (en ligne) sur divers thèmes : premiers secours, bien-être physique, vie saine. Un collègue a aussi organisé une séance de yoga virtuelle. En ligne, nous sommes évidemment limités. Les drinks virtuels après le travail ont été un grand succès. Le cadre informel et la petite taille des groupes permettaient de parler facilement de sujets personnels plutôt que de travail. Une psychologue a aussi fait une présentation en ligne sur la santé mentale, et elle a même organisé un workshop pour ceux qui le souhaitaient. On a installé un terrain de pétanque, et il y a un projet de création d'un terrain de padel. Ce sont de très bonnes choses, car il faut pouvoir évacuer le stress. »

« Pour les nouveaux collaborateurs aussi, le bien-être au travail est quelque chose d'important. Au début, il y avait quelques difficultés à se dire simplement "bonjour". En prenant des initiatives dans le cadre desquelles les gens apprennent à mieux se connaître, on crée une bonne atmosphère. En interne, nous avons appelé ça "Happie". Je suis convaincue qu'une atmosphère de travail positive et des collaborateurs heureux, ça contribue à améliorer les résultats de l'entreprise. »

préciée rubrique "back to the roots" dans notre magazine Insight. Dans ce contexte de durabilité, nous avons rédigé le code Happie, où nous soulignons combien il est important de se traiter mutuellement avec respect et d'apprécier l'individualité, l'origine, les préférences, etc. de chacun. Xavier Bouckaert, notre CEO, a été le premier à signer cette charte, et en un seul jour 364 employés ont suivi son exemple. Nous demanderons d'ailleurs à tous les nouveaux collaborateurs de signer le document et de respecter ses principes. »

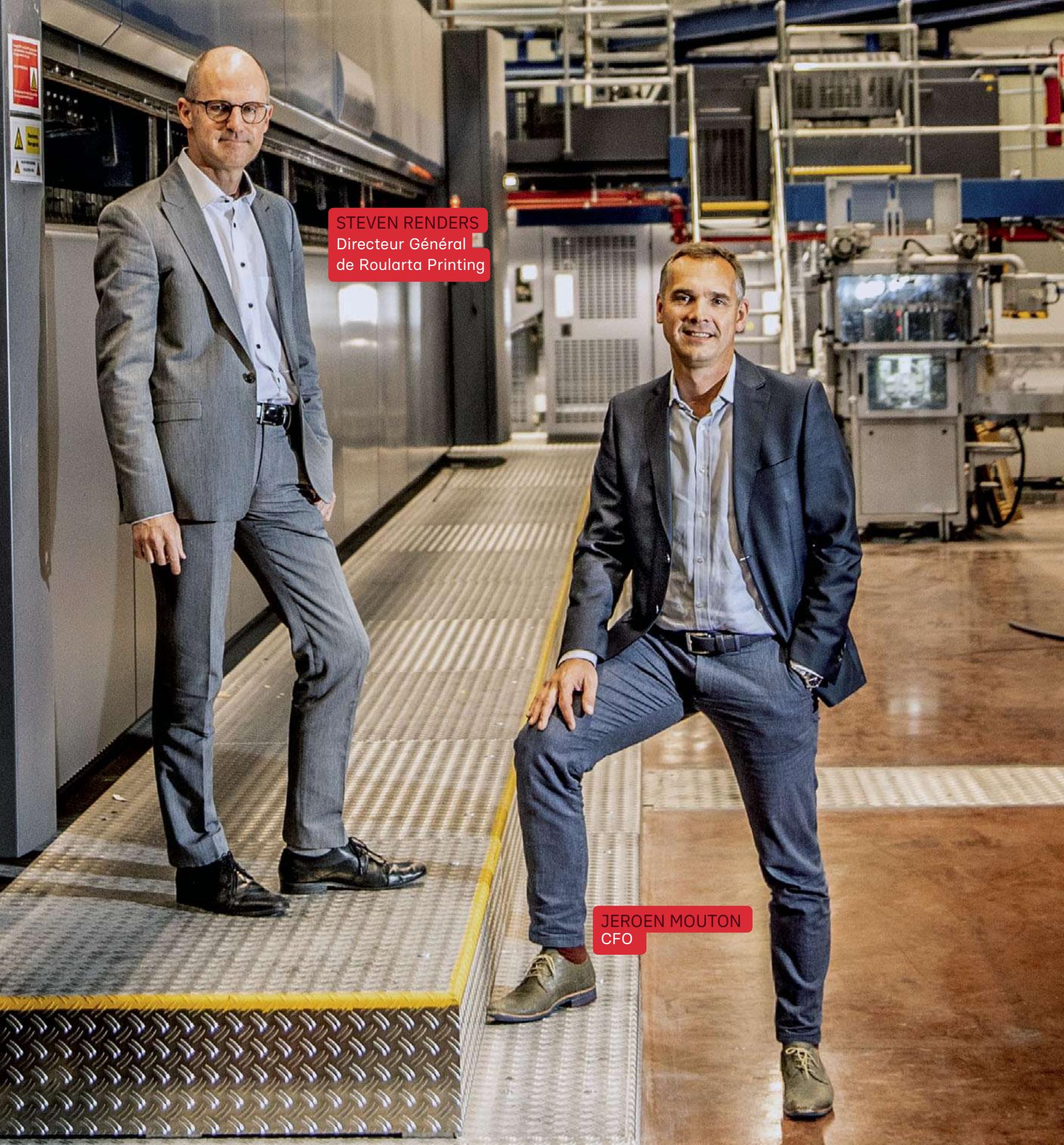
« Des collègues fiers publient des messages accompagnés du hashtag #oneteam »

En parlant de Happie : que révèle l'enquête de satisfaction Gallup, et quelles sont les prochaines étapes ?

V. Hofman : « Cette enquête et le code Happie vont effectivement de pair. L'objectif d'une telle enquête de satisfaction est en effet de se développer en interne, et c'est quelque chose que nous pouvons faire en apprenant les uns des autres. Nous avons donc demandé aux départements où cela se passe bien de témoigner en vidéo de leur approche. Ces témoignages sont partagés avec les départements où cela se passe moins bien et qui peuvent en tirer des *quick wins*. Ceci est bien sûr combiné avec des formations telles que le programme Lead, par le biais duquel nous fournissons des références aux responsables, dans un trajet de développement. Cela va plus loin qu'une formation classique, dans la mesure où nous suivons également la façon dont ils appliquent cela dans leur équipe et l'ancrent dans la réalité. Nous restons ainsi constamment en mouvement... dans la bonne direction : vers l'avant. »



Production et consommation responsables



STEVEN RENDERS & JEROEN MOUTON

« Nous n'attendons pas que cela devienne obligatoire »

L'écologie et l'économie sont deux choses qui vont de pair, comme le prouve l'approche choisie par Roularta Printing depuis pas mal d'années. En effet, une entreprise qui gère ses précieuses matières premières et son énergie de façon prudente et raisonnable réalise non seulement des économies, mais ça la fait aussi quasi automatiquement progresser sur le plan écologique. Jeroen Mouton : « Aujourd'hui, le thème de la durabilité est omniprésent, mais nous, ça fait déjà 15 ans que nous faisons cela. » Et Steven Renders de renchérir : « Dans l'imprimerie aussi, nous récoltons les fruits des investissements durables que nous réalisons depuis de nombreuses années. »

Quand on pense « Roularta » et « durabilité », on pense automatiquement « imprimerie ». Comment peut-on limiter l'impact écologique d'une activité de cette nature ?

Steven Renders : « La durabilité n'est pas du tout un concept récent, et je tiens à souligner que notre premier rapport de durabilité remonte à 2006, sauf qu'à l'époque ça s'appelait *Vlaams Auditconvenant* (convention d'audit de la Région flamande). Depuis lors, nous publions à échéance régulière un compte-rendu des actions durables que nous pouvons entreprendre pour optimaliser le fonctionnement de notre outil. Une gestion responsable de l'énergie et des matières premières permet évidemment de faire des bénéfices tant écologiques qu'économiques, certainement dans l'imprimerie. »

Jeroen Mouton : « Le rôle pionnier joué par Roularta avec la signature de l'*Auditconvenant* s'est confirmé en 2015 par

notre souscription au *Vlaamse Energiebeleidsovereenkomst* (EBO - accord de la Région flamande sur la politique énergétique), dans le cadre duquel nous rédigeons un rapport sur la durabilité et la consommation d'énergie dans notre entreprise. En 2019, nous avons en outre décroché le certificat ISO 50001 pour les systèmes de management de l'énergie. Dans ce contexte, nous avons entièrement répertorié notre consommation d'énergie, et identifié les 14 processus les plus énergivores. »

S. Renders : « Pour chacun de ces 14 processus, nous nous sommes fixé pour objectif de gagner 4 % d'efficacité énergétique sur une période de quatre ans, c'est-à-dire d'ici 2023. Nous sommes à mi-chemin de cette échéance et, comme le montre l'IPE (indicateur de performance énergétique), nous sommes sur la bonne voie. L'IPE mesure la performance moyenne de ces 14 processus,

car il est intéressant de considérer cela dans sa globalité. Il est en effet possible que l'on consomme parfois un peu plus d'énergie dans un processus donné pour pouvoir obtenir un meilleur résultat dans un autre processus. »

J. Mouton : « Cet exercice énergétique s'inscrit dans le cadre plus large de notre démarche *reduce, reuse, recycle*. Nous consommons le moins possible, nous réutilisons autant que possible ce que nous consommons, et si ce n'est pas possible, nous misons au maximum sur le recyclage. »

S. Renders : « Nous essayons d'agir ainsi pour les différents flux de matières premières. Le

papier, par exemple, est notre matière première la plus importante. Il y a un aspect dans l'imprimerie sur lequel nous avons un contrôle direct : réduire au maximum les déchets et produire le plus vite possible les imprimés avec la qualité voulue. Nous revendons les rognures et déchets résiduels à des producteurs de papier, qui sont plus que jamais à la recherche de fibres recyclées à transformer en papier journal et en carton. D'autre part, pour chaque arbre abattu dans le cadre de la production de papier, nous en replantons trois. C'est la raison pour laquelle nous travaillons uniquement avec des fournisseurs qui

garantissent une gestion durable des forêts. » « L'un de nos derniers investissements est l'installation de mise sous papier qui permet d'envoyer les magazines dans des enveloppes en papier. Là aussi nous prenons les devants, car même si le film d'emballage bio est fabriqué à partir de maïs, nous pensons que ce type d'emballage finira lui aussi par être interdit. Ce n'est pas dans notre nature d'attendre que cela devienne obligatoire. Les premiers tests auront lieu en 2022, pour pouvoir adopter définitivement cette solution dès 2023. »

L'énergie, l'encre et les plaques d'impression sont aussi des matières incontournables dans une imprimerie. Quelles actions peut-on prendre à ce niveau pour organiser la production de façon plus durable ?

S. Renders : « La chaleur dégagée par le processus d'impression est récupérée pour chauffer les bureaux et l'usine en hiver, ou pour les rafraîchir en été. L'impact est important, et nous voyons notre consommation d'énergie diminuer d'année en année. Les plaques d'impression offset sont en aluminium : nous les achetons, les utilisons, puis les remettons immédiatement dans le circuit de recyclage. L'avantage est que l'aluminium peut être réutilisé un nombre illimité de fois sans perte de qualité. Le papier, par contre, ne peut être réutilisé qu'environ sept fois. Ce recyclage de l'aluminium doit bien entendu être fait par des entreprises spécialisées. »

J. Mouton : « Au cours des 16 dernières années, nous avons presque entièrement rénové l'imprimerie, soit un investissement de 60 millions d'euros pour des bâtiments et un parc de machines à la pointe du progrès. L'importance d'un investissement aussi capital pour notre durabilité est inestimable. La dernière presse neuve que nous avons mise en service fin 2020 consomme deux fois moins d'énergie que celle qu'elle remplace. En d'autres mots, si on fait les bons investissements dans le cadre d'une vision à long terme, on peut aussi faire de sérieux bénéfices. »

S. Renders : « Nous faisons aussi beaucoup de progrès dans la consommation d'encre. D'abord, au niveau de la qualité. Depuis 2020, nous travaillons avec des encres conformes

au label allemand *Der Blaue Engel* (l'ange bleu). Nous avons ainsi la garantie d'imprimer avec des encres aussi écologiques que possible, c'est-à-dire avec le moins possible d'huiles minérales et le plus possible d'huiles végétales. Ensuite il y a la quantité d'encre utilisée. Nous testons actuellement une technologie qui devrait permettre d'obtenir le même résultat final de haute qualité mais avec 10 % d'encre en moins. Si les tests donnent le résultat escompté, nous pourrons déployer cette technologie à grande échelle, car elle est compatible avec les presses existantes. »

J. Mouton : « Le pilotage de la fréquence de ventilation de nos fours est encore un autre exemple. Comme nous travaillons avec un procédé de séchage thermique (*heatset*), nos fours consomment énormément d'énergie car ils doivent être ventilés constamment. Mais si les ventilateurs fonctionnent sans pilotage de fréquence, on retire aussi parfois de l'air chaud du four, ce qui n'est pas souhaitable. »

« Pour chaque arbre abattu pour faire du papier, nous en replantons trois »

Nous constatons d'ores et déjà une réduction significative de la consommation de gaz, du fait que la vitesse de ventilation dépend désormais de la température. Et cette technologie peut aussi être appliquée à des machines plus anciennes. De la sorte, au sens propre comme au sens figuré, nous œuvrons constamment à notre avenir. »

Et voilà comment la durabilité est aussi un tremplin vers plus de profit ?

J. Mouton : « Ces deux aspects sont effec-



PETER LEROY
Production Manager Roularta Printing

« Dans tout ce que nous faisons, nous essayons d'économiser l'énergie »

Grâce à un système efficace de gestion de l'énergie, Roularta Printing réduit constamment sa consommation énergétique. Cela a notamment permis à l'entreprise de décrocher sa certification ISO 50001. Les économies réalisées grâce à la nouvelle rotative représentent la consommation énergétique annuelle de quelque 80 ménages.

Peter Leroy : « Quand on pense économies d'énergie dans une imprimerie, on pense d'abord à l'utilisation de machines et d'équipements plus économiques, ainsi que de nouvelles technologies. Mais ça, ce sont des gains rapides que Roularta a déjà concrétisés depuis bien longtemps, et un système efficace de gestion de l'énergie va plus loin que cela. Nous avons ainsi défini quatorze processus opérationnels et fixé un objectif pour chacun d'eux. Tout cela est très concret. Par exemple, le nombre de mètres carrés de papier imprimé par kilowattheure consommé. Ou encore le nombre de mètres carrés de superficie chauffée par kilowattheure consommé. »

« Nous atteignons nos objectifs non seulement en améliorant l'efficacité énergétique de nos processus, mais aussi en intégrant les économies d'énergie dans l'ensemble de l'entreprise. Cela va de l'organisation du travail à la formation de nos collaborateurs, en passant par la planification, la maintenance ou encore les achats. L'aspect énergétique est vraiment pris en compte partout. »

« Il y a toujours moyen de faire mieux. Nous étudions par exemple pour le moment s'il est possible de réduire davantage notre consommation d'encre en optimisant les trames d'impression. Moins d'encre signifie non seulement moins d'énergie consommée, mais aussi moins de matières premières. Nous prévoyons aussi d'installer plus de panneaux photovoltaïques. BMC en a actuellement 832, pour une capacité totale de 228 kWc. À Roulers, il y en a 1138, pour une capacité totale de 376 kWc. Mais le choix de la durabilité n'a en fait pas vraiment d'importance pour le système de gestion de l'énergie. Parce que cela ne concerne que ce que vous faites de votre énergie, pas d'où elle vient. »



FRANKY NOYEZ
Collaborateur Service
achats chez
Roularta Printing

De la lecture produite dans le respect des forêts

Tout le papier acheté par Roularta en 2021 portait le label PEFC ou FSC, ce qui garantit que le papier utilisé pour nos magazines était issu de forêts gérées de façon durable. Roularta a été le premier groupe d'édition de notre pays à opter pour le papier labellisé PEFC.

Franky Noyez : « Le label PEFC ne date pas d'hier : déjà en 2009, Roularta a obtenu la certification "PEFC Chain of Custody" après un audit indépendant. Cela veut dire que lorsque nous vendons du papier labellisé PEFC, nous pouvons garantir qu'il s'agit bel et bien de papier certifié. C'est rendu possible par des flux de papier clairs et documentés, et par la séparation du papier certifié et non certifié. »

« C'est en 2010 que Roularta a imprimé ses premiers titres sur papier PEFC : *Le Vif, Sport/Foot Magazine* et *Trends-Tendances*. En 2021, tout le papier destiné à l'édition est désormais labellisé PEFC, qui est l'abréviation de *Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes* (Programme de reconnaissance des certifications forestières). Quand on lit un de nos magazines imprimés, on peut donc avoir la certitude que le papier ne provient pas d'une exploitation forestière illégale, et que la gestion des forêts respecte des facteurs sociaux, écologiques et économiques. Le principe est qu'il n'y ait jamais plus d'arbres abattus que ce qui est replanté ou pousse naturellement. La forêt est ainsi préservée dans le temps. »

« Nous utilisons également le label FSC, abréviation de *Forest Stewardship Council* (Conseil de soutien de la forêt). Le label PEFC est un système de certification européen, tandis que le label FSC établit des normes mondiales pour la gestion des forêts. C'est une garantie supplémentaire que notre papier provient de forêts gérées de manière responsable. »

tivement liés. En tant que CFO, il m'incombe de rappeler que réaliser des bénéfices et créer de la valeur ajoutée sont la raison d'être de toute entreprise. Réduire la consommation d'énergie a bien sûr un impact positif sur les coûts. Mais il ne faut jamais perdre de vue que cela se précède toujours de gros investissements, et donc d'une prise de risques calculée. En s'engageant résolument dans

« Sur dix nouveaux véhicules commandés, huit sont désormais électriques »

cette voie, Roularta montre qu'il opte concrètement à la fois pour une entreprise saine et pour la durabilité. Il faut en permanence jauger ce qui est bon pour l'entreprise, pour les collaborateurs, pour l'environnement... Et il faut aussi être conscient que nous ne pouvons pas tout faire. C'est également pour cette raison que nous avons choisi 4 des 17 ODD. Pas parce que nous voulons en faire le minimum, mais avant tout parce que nous voulons que ce que nous faisons ait un réel impact. »

Roularta a aussi été une des premières entreprises à électrifier sa flotte de véhicules.

J. Mouton : « Quand nous avons fait ce choix en 2019, ce n'était pas encore aussi évident qu'aujourd'hui. En optant pour des véhicules de pool électriques, nous avons voulu offrir une première expérience à nos collaborateurs. S'ils se montraient quelque peu méfiants au début, nous constatons aujourd'hui que ceux qui ont eu l'occasion de rouler avec ces véhicules électriques ne veulent souvent plus rien d'autre. Sur dix nouveaux véhicules commandés, huit sont désormais électriques. Entre 2019 et 2021, les émissions de CO₂ des nouveaux véhicules de notre flotte ont été réduites de moitié. »



Climat, écologie et biodiversité



FRANCIS DE NOLF & MARIO PARET

« Préserver le voisinage et la nature »

Walk your talk... telle est la devise de Francis De Nolf, Executive Director, et par extension celle de Roularta Media Group. Faire ce qu'on a dit qu'on ferait... Depuis novembre 2021, 15.000 arbres peuplent le terrain de l'entreprise à Roulers. Ils ont été plantés en partie selon la méthode Miyawaki, et c'est une première en Flandre. « La durabilité et la biodiversité sont deux choses qui nous tiennent à cœur, mais tant qu'à leur donner un coup de pouce, autant le faire de manière innovante. Après tout, l'innovation, c'est l'affaire de Roularta. »

Le Green Deal flamand auquel Roularta a souscrit en 2019 en présence de la ministre de l'époque, Joke Schauvliege, représentait plus que quelques bonnes intentions.

Francis De Nolf : « Notre groupe se concentre sur 4 des 17 ODD formulés par les Nations Unies. Chaque mesure que nous prenons en matière de biodiversité s'inscrit plus particulièrement dans le cadre de l'ODD 13 : *Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques*. Quand nous avons signé le plan d'un parc d'activités biodiversifié, nous nous sommes rendu compte qu'en fait, cela faisait déjà un moment que nous jouions cette carte verte. Sur chacun de nos sites, il y a des espaces verts, des jardins, des arbustes, des arbres et des plantes. Autour de notre siège social et de notre imprimerie à Roulers, il y a une zone verte de plus de 5 hectares en pleine ceinture urbaine, avec notamment la bordure florale de 200 mètres tout le long de la Meiboomlaan. Dès le départ, cela a été

un choix délibéré : avec la plus grande imprimerie du pays, travaillant jour et nuit, nous ne voulions pas exagérément perturber le voisinage. L'aménagement d'un grand bois de 1,2 hectare représente un passage à la vitesse supérieure. Comme nous sommes une entreprise de médias et pas des experts en sylviculture, nous avons collaboré pour ce projet avec Natuurpunt Mandelstreke, l'agence flamande de la nature et des forêts, la ville de Roulers et la province de Flandre occidentale. Natuurpunt a dressé l'inventaire des insectes, amphibiens, espèces d'abeilles et oiseaux qui peuplaient déjà le site, et les résultats ont été tout simplement prodigieux. »

Mario Paret : « Il faut savoir que le plan spécial d'aménagement du terrain de l'entreprise où se dresse aujourd'hui le bois ne prévoyait qu'une bande de verdure de huit mètres de large. Quand nous avons voulu demander un permis environnemental pour l'extension du site de l'entreprise en 2005, nous avons entendu les préoccu-

pations du voisinage. Nous avons donc directement pris toutes les mesures possibles pour atténuer le bruit, notamment par un mur de verdure de cinq mètres de haut. Nous avons également organisé la récupération des eaux de pluie et leur utilisation pour nos systèmes de refroidissement. »

Pas un bois ordinaire, une vraie première pour la Flandre.

F. De Nolf : « Avec des experts externes, nous avons étudié la question de la foresterie urbaine, et avons ainsi découvert une méthode que même les spécialistes de Natuurpunt ne connaissaient pas : la méthode Miyawaki. Le botaniste japonais Akira Miyawaki préconise de planter trois arbres (un arbre haute tige et deux arbustes) par mètre car-

ré. En Flandre, l'habitude est de planter un arbre pour trois mètres carrés. Nous avons sélectionné une vingtaine d'essences indigènes cultivées ici en Flandre occidentale. Sur chaque mètre carré, nous avons planté trois essences différentes : chêne, noisetier, sorbier, ajonc... Un bois agencé selon Miyawaki pousse dix pour cent plus vite qu'un bois classique, car les arbres se stimulent mutuellement. À l'exception des débuts où nous allons le cas échéant ajouter un peu de terre et de litière, ou enlever les mauvaises herbes pour empêcher leur prolifération, nous n'aurons pas à nous en occuper. Dans vingt ans, la biodiversité devrait être aussi importante que dans un bois de deux cents ans. »

M. Paret : « Natuurpunt et l'agence flamande de la nature et des forêts surveilleront également le

projet de près et de façon scientifique, avec le concours de la haute école Vives. En dehors du bois Miyawaki, nous avons aussi un bois flamand classique, ce qui nous permet de comparer. Autour de la zone boisée, il y a une zone verte avec des prairies fleuries, des pièces d'eau et des sentiers de promenade. Il est évidemment demandé aux collaborateurs, résidents locaux et autres promeneurs de rester sur ces chemins et de tenir les chiens en laisse. Nous allons aussi installer des panneaux d'information permanents le long de ces chemins. Nous espérons que le bois Miyawaki incitera d'autres personnes à suivre notre exemple. Le message est simple : même dans un petit jardin de ville, on peut faire quelque chose pour la biodiversité. »

Pour le voisinage, l'inquiétude des débuts a-t-elle entre-temps fait place à l'admiration ?

M. Paret : « Notre relation avec le voisinage est excellente. Une fois par an, nous rencontrons les habitants du quartier et leur montrons en toute transparence ce que nous faisons pour l'environnement et la sécurité dans et autour de notre entreprise. Ils apprécient énormément cette transparence. Ils ont aussi répondu avec enthousiasme à notre invitation à participer à la plantation du bois, en compagnie de nombreux collaborateurs de Roularta et d'autres bénévoles. Et nous avons aussi reçu l'aide des élèves du Sint-Michiel Scholengroep de Roulers. Même la ministre Zuhal Demir, le gouverneur Carl Decaluwe et le bourgmestre Kris Declercq sont venus donner un coup de main pour la plantation des arbres, qui s'est déroulée avec succès malgré la neige et la pluie. »

F. De Nolf : « C'est aussi une très belle dimension de notre initiative. Il faut savoir que Roulers est la ville la moins verte de Flandre occidentale, que la Flandre occidentale est la province la moins verte de Belgique, et que la Belgique est le pays le moins vert d'Europe. Du coup, on peut dire que Roulers a le plus grand "potentiel" vert au monde. La ville a l'ambition de planter 100.000 arbres dans les quatre prochaines années. Nous lui disons : Voilà déjà les 15.000 premiers ! »

Planter un bois est bon pour la biodiversité. Est-ce bon aussi pour le business ?

F. De Nolf : « Dans le cadre de notre engagement dans le programme flamand "Green Deal Bedrijf-

ven & Biodiversiteit", nous développons chaque année un nouveau projet. Nous n'utilisons par exemple plus de pesticides, nous avons fait appel aux services d'un apiculteur, aménagé des chemins de promenade, installé des nichoirs pour les crécerelles... Quand le sujet de l'affectation future des terrains entourant l'entreprise a été mis sur la table du conseil d'administration, tout le monde a vite été d'accord : si nous proposons des initia-

« La durabilité est essentielle dans une bonne gestion d'entreprise »



LUC VANDOORNE
Directeur des achats

Six collaborateurs sur dix optent pour l'électrique

Depuis mi-2021, un collaborateur qui commande un nouveau véhicule de société d'une catégorie supérieure n'a plus le choix : il faut que ce soit une voiture électrique. Cette obligation ne s'applique pas encore aux véhicules de la gamme moyenne, car l'offre n'est pas encore assez étendue dans cette catégorie. Pourtant, même dans cette gamme moyenne, six collaborateurs sur dix choisissent un véhicule électrique.

Luc Vandoorne : « En décrétant que seules les voitures de société électriques bénéficieront encore d'une déduction fiscale à partir de 2026, le gouvernement clarifie la situation. Avec cet incitatif fiscal, il est plus rentable pour une entreprise d'opter pour l'électrique, à voiture comparable. Nous sommes donc heureux de promouvoir cette option auprès de nos collaborateurs. »

« Juste avant l'été, Roularta a décidé de rendre l'électrique obligatoire pour les nouvelles voitures de société de la catégorie supérieure. L'offre est suffisante dans cette catégorie, mais ce n'est pas encore le cas pour les véhicules de milieu de gamme. Vous ne trouverez pas un break familial spacieux, et électrique, sur le marché. Nous laissons donc le choix à nos collaborateurs dans cette catégorie, mais nous constatons que même ainsi, la majorité opte pour un véhicule électrique. »

« Nous avons investi dans des bornes de recharge supplémentaires. Il y en a maintenant sept à Roulers et six autres sur notre site de Bruxelles. Chaque borne peut accueillir deux voitures en même temps. Les collaborateurs ont également la possibilité d'installer à leur domicile une borne de recharge financée par l'entreprise. Ce coût est partiellement compensé : cela leur coûte chaque mois 40 euros sur le budget voiture. »

tives comme "En mai, tonte à l'arrêt !" (Le Vif) et "Change the Game" (Trends-Tendances), il faut évidemment que nous donnions nous-mêmes un sérieux coup de manivelle en matière de préservation de la nature et de la biodiversité. Alors, est-ce bon pour le business ? La durabilité est essentielle dans une bonne gestion d'entreprise. Nous sommes une société cotée en Bourse, et ce n'est un secret pour personne que les fonds d'investissement et les investisseurs sont plus que jamais interpellés par la durabilité. Notre environnement et la population locale sont en fait très importants pour Roularta. Et la législation évolue aussi de plus en plus vite dans cette direction. Nos collaborateurs actuels et futurs sont désireux de travailler pour une entreprise qui non seulement prend ses responsabilités, mais va également plus loin. L'étape suivante consiste à nous assurer que l'ensemble de nos partenaires, parties prenantes et fournisseurs s'engagent eux aussi, pour autant qu'ils ne l'aient pas déjà fait. De plus, en tant qu'entreprise de médias, il serait très malvenu que nous fassions du *greenwashing* (écoblanchiment en français). On ne peut pas se contenter de défendre la durabilité uniquement quand ça nous arrange. Donc oui, cette initiative est bonne pour le business. »

Entrepreneuriat durable et responsable

DÉCLARATION D'INFORMATIONS NON FINANCIÈRES [*]

sur la base des directives GRI (Global Reporting Index) pour les rapports sur le développement durable.

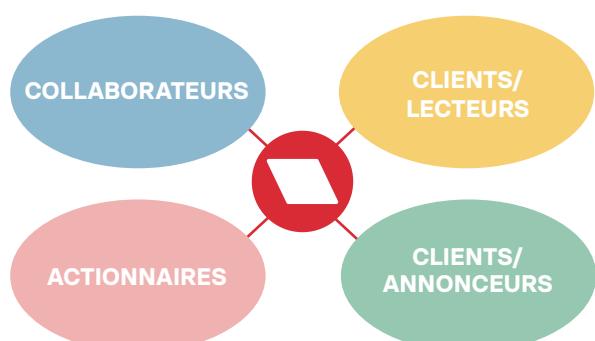
Roularta Media Group mise depuis plus de deux décennies sur un entrepreneuriat durable et éco-efficace.

Cet entrepreneuriat durable et éco-efficace est également ancré dans la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise (voir pages 10-11) sous le slogan **One team, One family, One planet**.

L'intention d'un entrepreneuriat durable et sociétalement responsable est de trouver un équilibre harmonieux entre trois piliers : *People, Planet & Profit*.

La manière dont notre entrepreneuriat durable et sociétalement responsable se traduit dans des indicateurs de performance non financiers, est également inscrite dans notre modèle de création de valeur (voir pages 12-13), dans lequel Roularta Media Group explique de façon claire et concise comment, avec ses activités, le Groupe crée de la valeur pour ses parties prenantes.

Les clients et de façon plus générale nos **parties prenantes** accordent de plus en plus d'importance à la transparence sur l'origine de nos produits et services, ainsi qu'à la mesure dans laquelle une entreprise utilise les matières premières et l'énergie de manière éco-efficace et durable.



Focus sur un contenu qualitatif pour le lecteur

Roularta Media Group est réputé dans le paysage médiatique pour la qualité de ses contenus. Notre

entreprise entend continuer de jouer cette carte et d'alimenter ses lecteurs (internautes, auditeurs de podcasts, etc.) en contenus de qualité, de manière à réaliser son ambition de renforcer son « empreinte intellectuelle ».

Nous renvoyons aussi à l'interview de Karen Hellmans et Wim Verhoeven (voir page 34 et suivantes). Ils y soulignent leur ambition d'inspirer les lecteurs des marques de Roularta Media Group, de leur faire prendre conscience que le développement durable est un sujet qui nous concerne tous et qu'en investissant dans le développement durable, le monde devient un peu meilleur pour chacun d'entre nous. Des initiatives éditoriales comme « En mai, tonte à l'arrêt » (voir encadré page 36) sont un exemple parfait de la façon dont une marque/un magazine du Groupe peut contribuer à son « empreinte intellectuelle ».

Le bon partenaire média pour les annonceurs

Roularta Media Group offre depuis de nombreuses années avec succès des solutions multimédias sur mesure aux annonceurs. Le vaste éventail de possibilités rend le choix parfois complexe pour le client. L'ambition de RMG est et reste de mettre l'annonceur en point central et de lui proposer la solution média qui correspond à ses souhaits et ses besoins.

Les annonceurs sont plus que jamais à la recherche de moyens créatifs pour communiquer de manière crédible et fiable avec leurs groupes cibles à propos de leur marque. Surtout à l'heure des *fake news* et *fake advertising*. Il est aussi important pour les annonceurs de faire passer leur message à leur groupe cible spécifique de façon ciblée et sociétalement responsable.

Avec son expertise accumulée en matière de publicité native, de créativité cross-média et de marketing de contenu, rassemblée au sein d'un seul et même centre de compétences qui peut ainsi élaborer des solutions globales, Roularta est donc le partenaire média idéal pour les annonceurs.

PERSONNEL

Roularta Media Group investit dans le capital humain, le personnel et les collaborateurs free-lance

Dans le contexte de la « guerre des talents », il est important en tant qu'employeur/client de mettre clairement en avant ses ambitions en matière d'entrepreneuriat responsable et durable, de façon à attirer et retenir de nouveaux collaborateurs. Ce n'est que grâce à l'engagement de nos travailleurs et collaborateurs indépendants que nous pourrons concrétiser nos ambitieux objectifs durables.

Roularta Media Group applique à cette fin une **politique de ressources humaines** inclusive qui vise à attirer des travailleurs et collaborateurs indépendants de talent, et à les garder à son service.

Roularta Media Group est convaincu que le fait de refléter la diversité de la société au sein de son personnel, est le meilleur moyen de relever les défis auxquels nous sommes confrontés dans le monde hautement concurrentiel des médias.

En outre, une attention particulière est accordée au principe d'inclusion pour faire en sorte que tous les membres de notre personnel et nos collaborateurs puissent travailler ensemble en toute efficacité malgré leurs différences personnelles, et se soutenir mutuellement avec un esprit ouvert.

Cette philosophie de base, nous l'appliquons non seulement lors de l'accueil de nouveaux membres du personnel/collaborateurs, mais aussi tout au long de leur évolution future, de leur croissance et de leur développement.

Dans le cadre du processus de sélection pour un poste vacant, une promotion, une formation ou

toute autre question liée aux RH (par exemple une augmentation de salaire), nous appliquons une politique de justice, d'équité et d'inclusion à tous les collaborateurs, quels que soient leur âge, leur origine, leurs préférences ou leur sexe.

L'évaluation qui permet d'entrer en ligne de compte pour un poste vacant, une promotion, une formation ou toute autre décision liée aux RH se fait toujours en toute indépendance et transparence, sur la base des mérites propres du collaborateur (candidat), c'est-à-dire sur la base de ses aptitudes/compétences spécifiques et, le cas échéant, sur la base d'autres critères objectifs (tels que des entretiens d'évaluation, des documents sur son évolution, des entretiens concernant son plan de carrière, etc.).

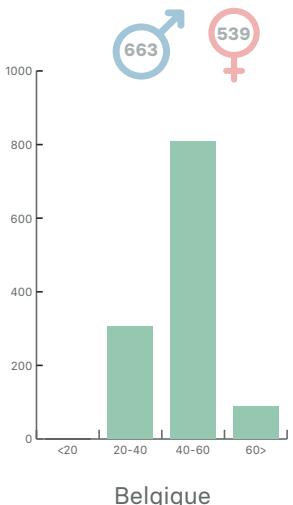
Indépendamment de sa politique du personnel, Roularta Media Group attache également, en tant que groupe, une grande importance au respect entre collègues. C'est à cette fin que le code de conduite Happie a été développé.

H ello
A II
P ositiveness
P roperty
I nnovation
Execution

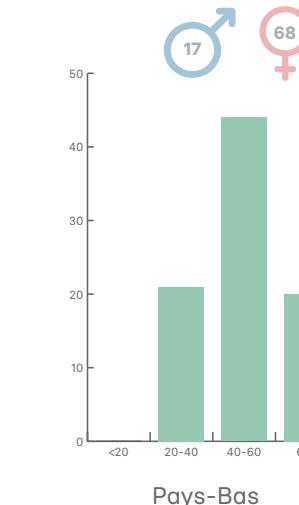


Ce code de conduite souligne l'importance de se traiter mutuellement avec respect, de travailler ensemble en toute harmonie, et de recevoir et donner confiance.

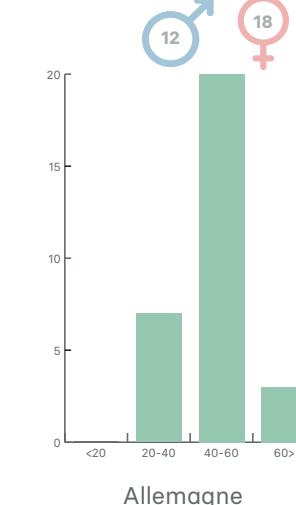
L'effectif permanent de Roularta Media Group (Roularta Media Group et ses filiales à 100%, y compris les participations allemande et néerlandaise) au 31/12/2021 se compose de 1.317 personnes, dont



Belgique



Pays-Bas



Allemagne

692 hommes et 625 femmes, réparties sur différentes catégories d'âge.

Roularta Media Group s'appuie en outre sur un vaste groupe de plus de 1.600 journalistes, graphistes et photographes free-lance pour fournir un contenu de qualité en Belgique, aux Pays-Bas et en Allemagne.

RÔLE SOCIAL

Au-delà de l'interaction durable avec son personnel et ses collaborateurs, Roularta Media Group entend aussi jouer volontairement un rôle social et non corporatif en investissant dans le talent, la culture et les nouvelles initiatives.

Roularta Media Group est par exemple un des partenaires fondateurs du fonds régional « Een Hart voor West-Vlaanderen » (Un cœur pour la Flandre occidentale), qui œuvre en faveur de jeunes vulnérables jusqu'à 18 ans. « Een Hart voor West-Vlaanderen » soutient diverses initiatives d'associations ou d'organisations (ASBL, bénévolats, comités de quartier ou de parents, etc.) qui s'engagent en faveur des enfants et des jeunes socialement vulnérables dans leur voisinage, leur quartier ou leur ville. Le fonds met l'accent sur les projets qui peuvent faire la différence, parfois très localement, et qui peuvent également servir de levier à des initiatives plus larges créatrices de nouvelles opportunités pour ce groupe cible vulnérable. « Een Hart voor West-Vlaanderen » est une initiative du Streekfonds West-Vlaanderen en coopération avec RMG, Focus & WTV, De Krant van West-Vlaanderen, De Zondag, et bénéficie du soutien de la province de Flandre occidentale. L'année écoulée, Roularta Media Group a soutenu « Een Hart voor West-Vlaanderen » à hauteur de 25.000 euros.

Roularta Media Group soutient également de nombreuses autres organisations sans but lucratif, telles que Vocatio, la Fondation Roi Baudouin, l'Armée du Salut, etc. Au cours de l'exercice 2021, Roularta Media Group a consacré un montant total de 60.916 euros aux actions de ces organisations sans but lucratif.

RESPECT DES DROITS HUMAINS - LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET LES POTS-DE-VIN

Roularta veille à ce que son management, ses travailleurs, ses collaborateurs free-lance et ses partenaires commerciaux respectent les droits humains, en ce compris les normes fondamentales du travail. Afin d'éviter la corruption et les pots-de-vin, Roularta Media Group a élaboré un code de déontologie qui est souscrit par l'ensemble des membres du personnel et des collaborateurs free-lance.

Dans le cadre de ce code de déontologie, les collaborateurs (tant les salariés que les free-lances) s'engagent à ne pas négocier d'avantages personnels (remises, cadeaux, etc.) pour eux-mêmes et/ou leur famille lors de négociations avec des fournisseurs/clients tiers.

Tous les cadeaux (cadeaux de fin d'année et autres cadeaux d'affaires) et invitations reçus par un collaborateur ou un membre du personnel dans le cadre de la relation entre le fournisseur/client et Roularta Media Group et/ou sa société affiliée, doivent être signalés au chef de service et/ou au département RH, qui veilleront à ce que ces cadeaux et/ou avantages soient distribués de manière transparente et objective entre tous les collaborateurs.

QUESTIONS ENVIRONNEMENTALES

L'énergie, le papier, l'encre, les plaques d'impression et les additifs sont les principales matières premières utilisées dans le processus de production de nos journaux et magazines papier. Là encore, Roularta Media Group s'engage à réduire davantage son empreinte écologique, sur la base du principe *reduce, reuse, recycle*.

Pour réaliser cette ambition, Roularta Media Group continue d'investir dans (i) des presses d'imprimerie de pointe et d'autres machines écoresponsables telles que l'installation de mise sous papier ; (ii) l'utilisation d'encre conformes à 100% à la certification Der Blaue Engel ; (iii) l'impression sur du papier certifié PEFC ou FSC et la mise en œuvre d'un système efficace de gestion de l'énergie.

Pour de plus amples explications sur nos efforts en matière de production responsable, nous renvoyons à l'interview de Steven Renders et Jeroen Mouton (voir page 46 et suivantes).

Sur le plan de la mobilité aussi, Roularta Media Group a fait œuvre pionnière en 2021, avec la poursuite et l'intensification de l'électrification de son vaste parc automobile. Aujourd'hui, 6 collaborateurs sur 10 optent en connaissance de cause pour un véhicule électrique (voir l'interview de Luc Vandoorne à la page 54).

Enfin, sous l'impulsion de son administrateur Francis De Nolf, Roularta Media Group a planté fin novembre 15.000 arbres sur son propre site, en partie selon la méthode Miyawaki. Vous trouverez de plus amples informations à ce sujet dans l'interview de Francis De Nolf et Mario Paret, à la page 52 du présent rapport annuel.

Roularta Media Group contribue à la construction d'un monde meilleur pour demain

QUATRE AMBITIONS SPÉCIFIQUES EN MATIÈRE DE DURABILITÉ

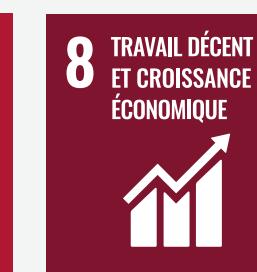
Une bonne communication sur les efforts et les réalisations de notre entreprise dans le domaine de l'entrepreneuriat durable et socialement responsable est un must dans un marché concurrentiel.

Pour chaque projet, Roularta tient compte du facteur de durabilité et s'efforce de réduire autant que possible l'empreinte écologique de son organisation et de ses produits, et d'accroître son empreinte intellectuelle.

Suite à un exercice de matérialité réalisé l'an dernier au sein de l'entreprise sur les ODD, Roularta Media Group a identifié quatre ODD sur lesquels, dans le cadre de ses objectifs stratégiques, le groupe souhaite se concentrer très spécifiquement au cours des années à venir.

(voir également page 31)

Roularta Media Group a associé à ces quatre ODD des objectifs ou buts à réaliser concrètement.



Pour mesurer objectivement la progression de notre entreprise dans la réalisation de ses ambitions en matière de durabilité, les pages suivantes fournissent de plus amples informations sur la situation actuelle en ce qui concerne les objectifs à atteindre sur le plan des ODD.

ODD : objectifs + statut



Éducation de qualité



Travail décent et croissance économique



Consommation et production responsables



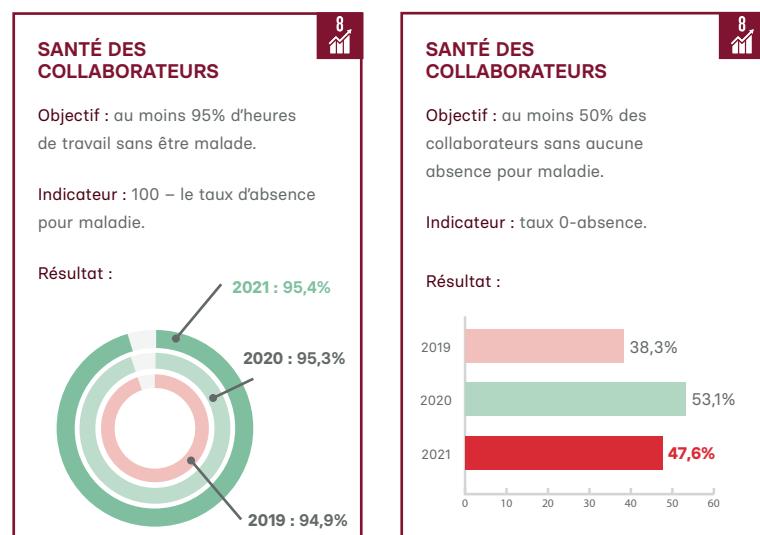
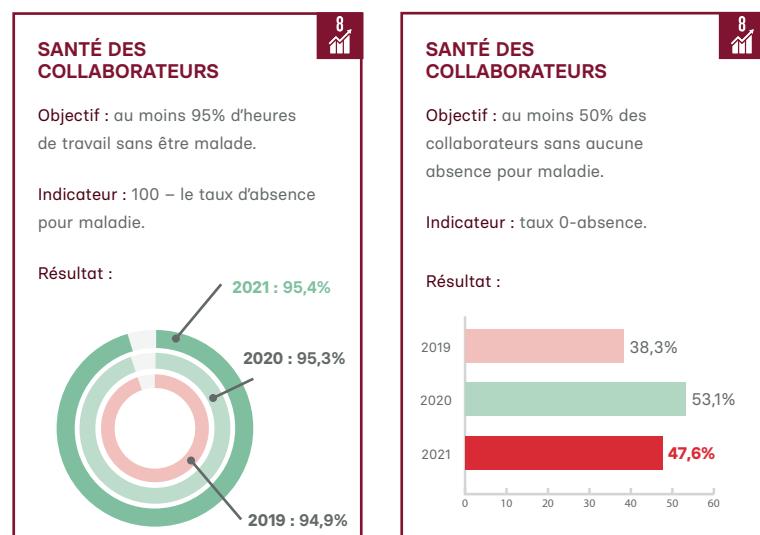
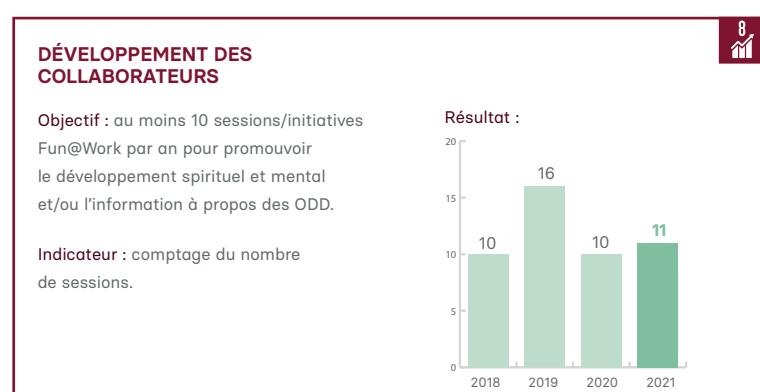
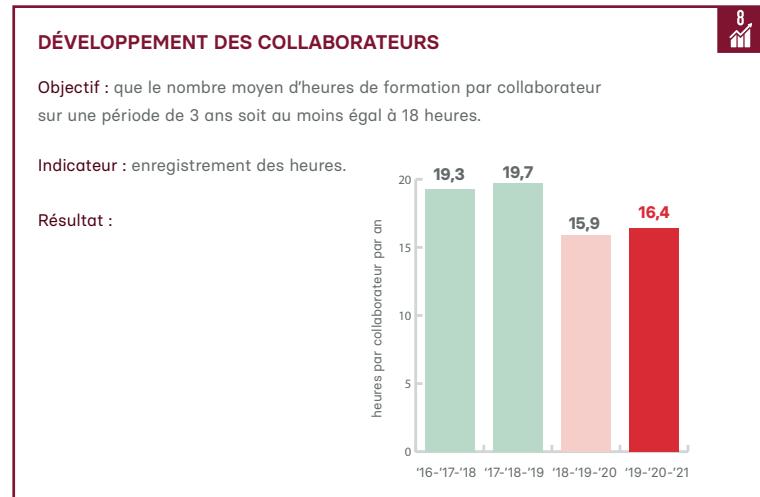
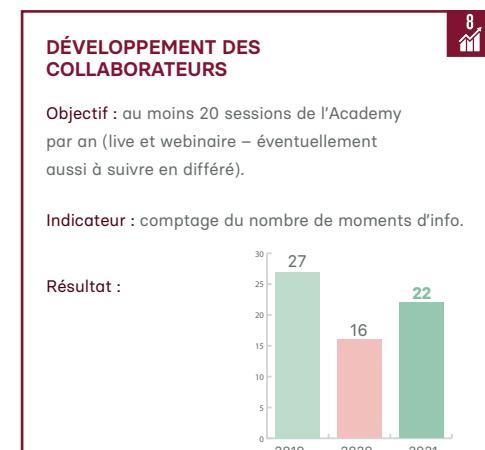
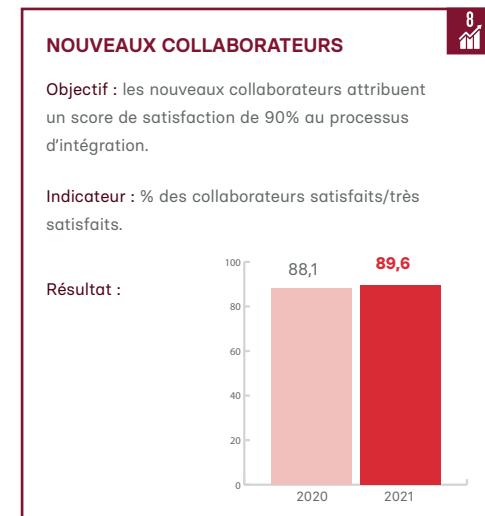
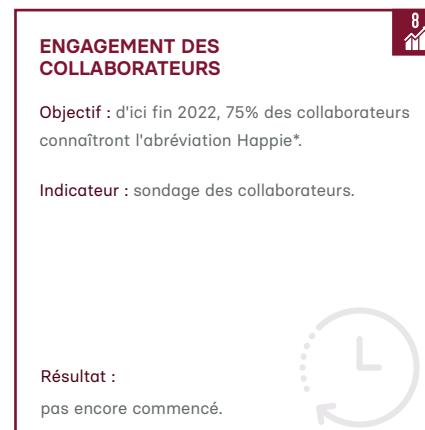
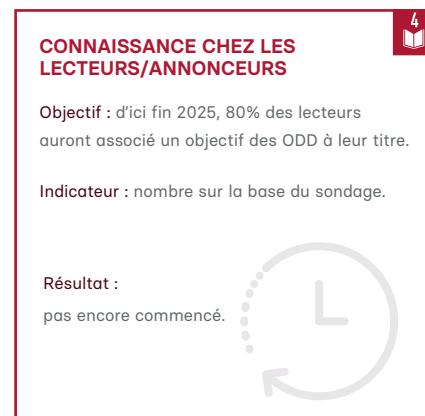
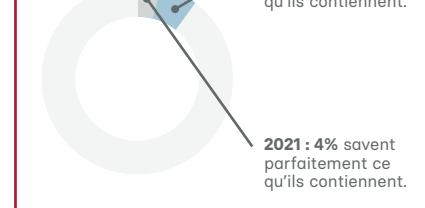
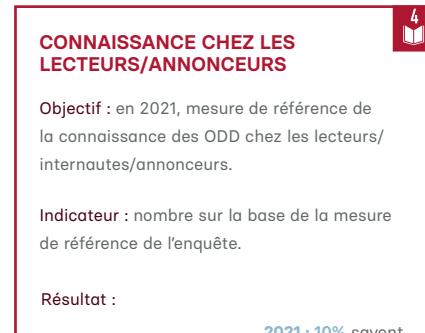
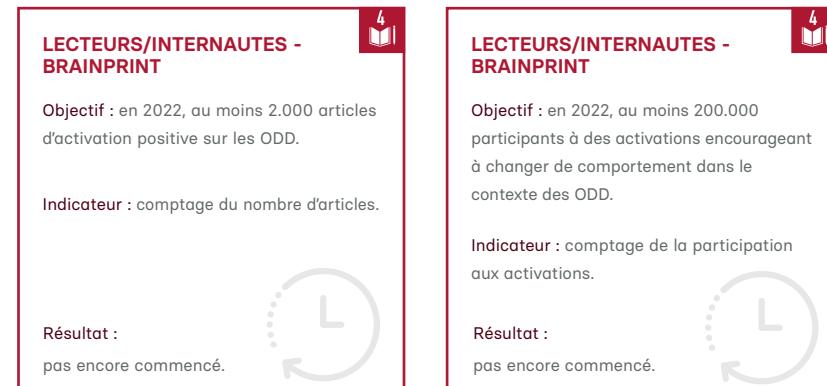
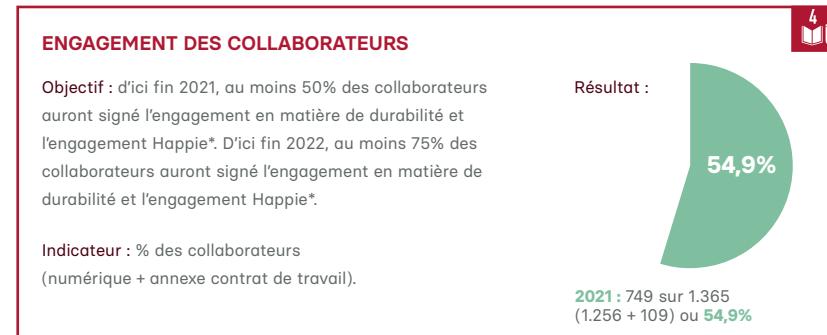
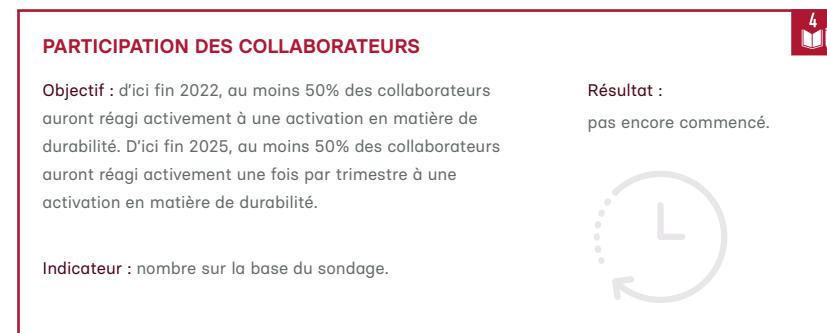
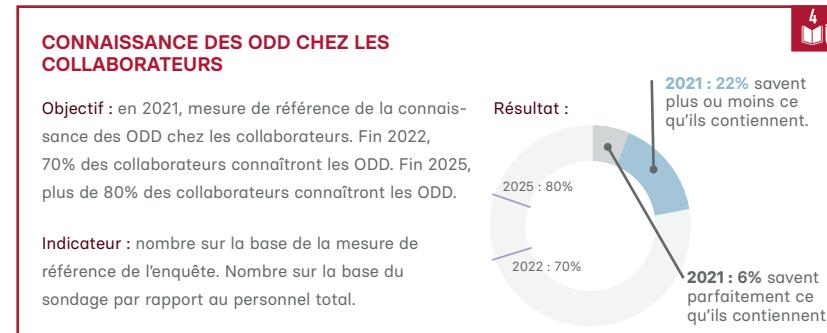
Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques

Objectif atteint

Objectif en bonne voie

Objectif non atteint

Encore à commencer



* Happie : code de conduite signifiant Hello, All, Positiveness, Property, Innovation, Execution.

ODD : objectifs + statut



Éducation de qualité



Travail décent et croissance économique



Consommation et production responsables



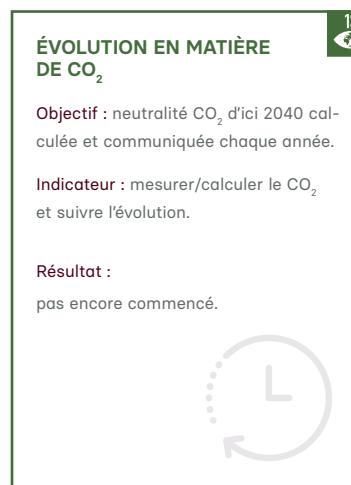
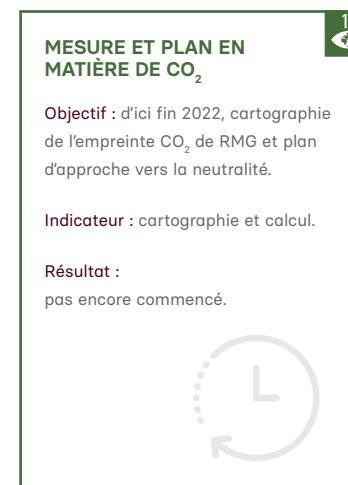
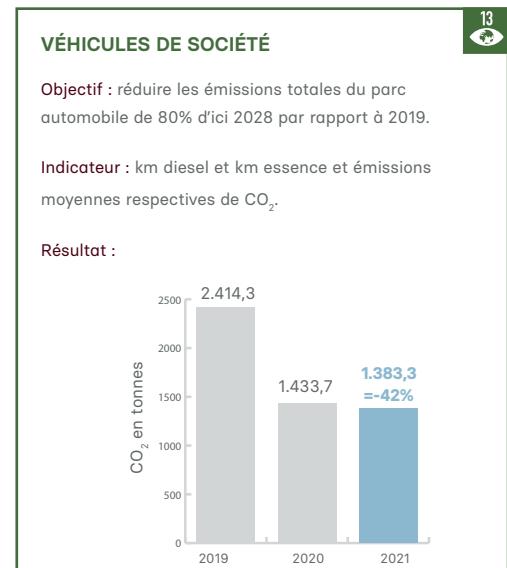
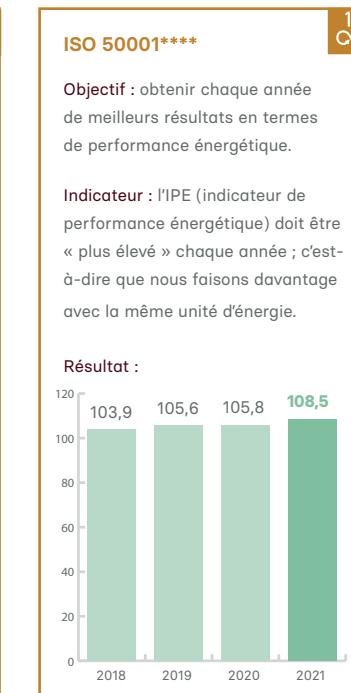
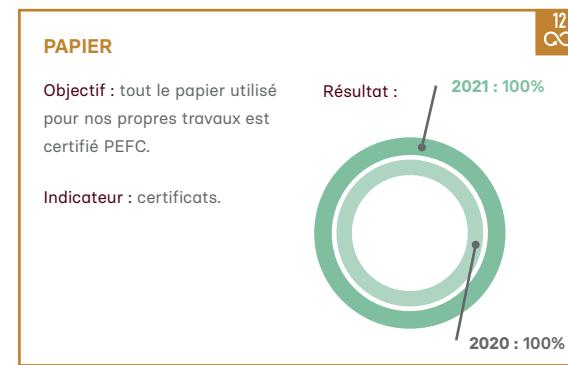
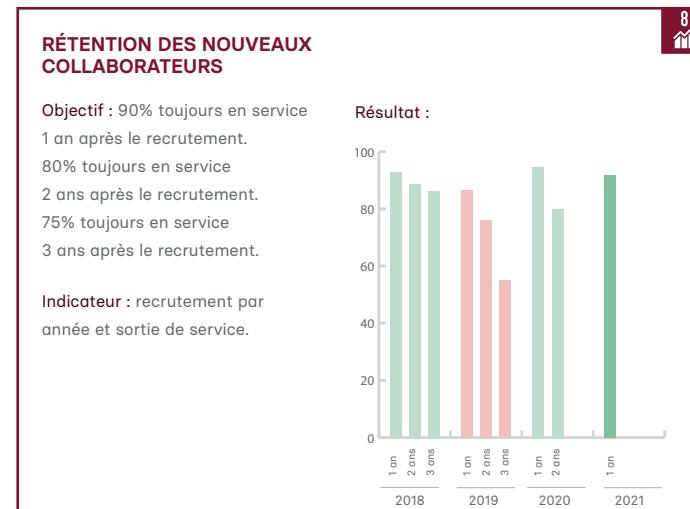
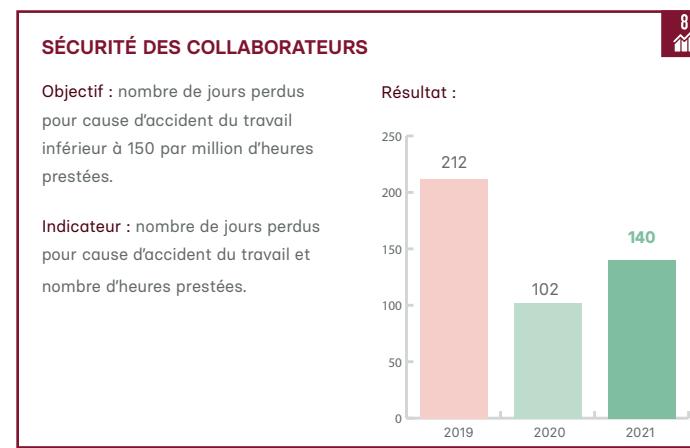
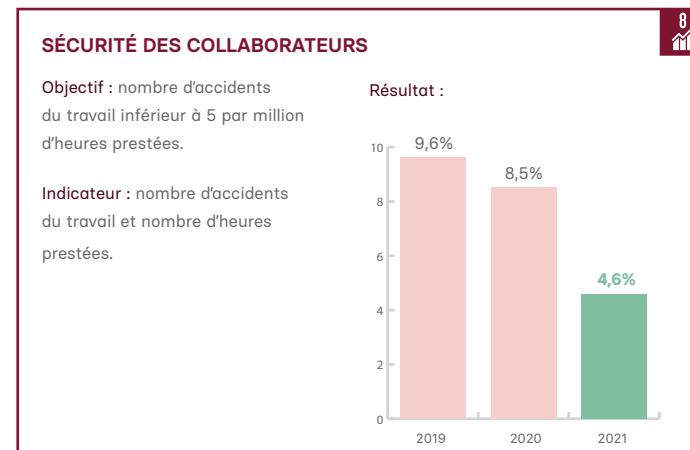
Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques

Objectif atteint

Objectif en bonne voie

Objectif non atteint

Encore à commencer



** Der Blaue Engel : écolabel allemand pour des produits respectueux de l'environnement.

*** VLAREM : réglementation flamande relative au permis d'environnement.

**** ISO 50001 : norme internationale pour la conception, la mise en œuvre, la gestion et l'amélioration d'un système de management de l'énergie.

L'action Roularta Media Group



CAPITAL ET ACTIONS

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

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

Conformément à l'article 7:53 du Code des sociétés et associations et à l'article 34 des statuts de Roularta Media Group, les actions entièrement libérées qui sont inscrites sans interruption au registre des actions nominatives depuis au moins deux ans au nom du même actionnaire, bénéficient d'un droit de vote double.

RACHAT D'ACTIONS PROPRES

Au cours de l'exercice 2021, aucune action propre n'a été rachetée sur la base de l'autorisation statutaire du conseil d'administration.

Le 31 décembre 2021 la société a 1.389.309 actions propres en portefeuille qui représentent 10,57% du capital social.

ACTIONNARIAT

L'actionnariat est réparti de la manière suivante :

	Nombre d'actions	%
Koinon SCA ⁽¹⁾	9.352.977	71,17%
SA West Investment Holding ⁽¹⁾	522.136	3,97%
Capfi Delen Asset Management SA	394.201	3,00%
Actions propres ⁽²⁾	1.389.309	10,57%
Investisseurs individuels et institutionnels	1.482.500	11,28%

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

LOI RELATIVE AUX OFFRES PUBLIQUES D'ACQUISITION

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

ÉVOLUTION 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).

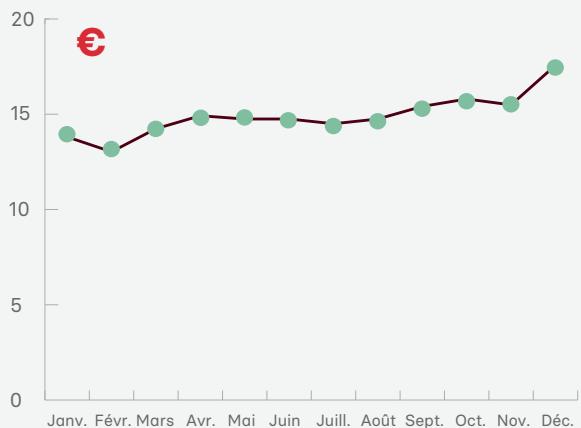
COURS DE CLÔTURE ET VOLUMES EN 2021

Mois	Cours de clôture moyen	Volumes	en mio €
Janv. 21	13,81	30.111	0,41
Févr. 21	13,03	42.216	0,55
Mars 21	14,24	84.236	1,20
Avr. 21	14,92	37.347	0,56
Mai 21	14,75	45.412	0,67
Juin 21	14,75	34.861	0,52
Juill. 21	14,50	14.905	0,22
Août 21	14,75	94.530	1,42
Sept. 21	15,41	39.239	0,60
Oct. 21	15,80	46.360	0,74
Nov. 21	15,49	59.784	0,93
Déc. 21	17,57	99.871	1,74
	628.872	9,56	

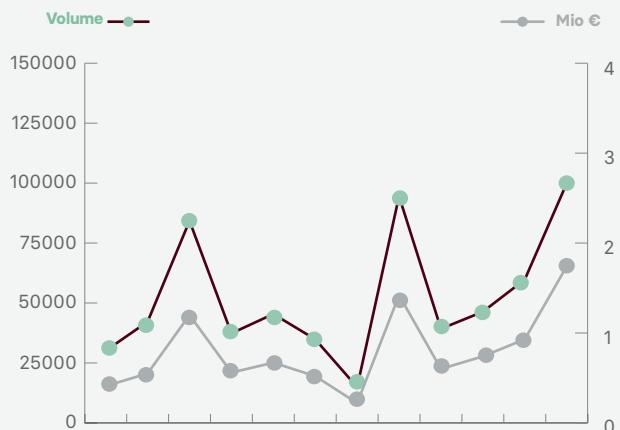
(1) La SCA Koinon et la SA West Investment Holding en leur capacité de personnes agissant de concert qui ont conclu un accord relatif à la possession, l'acquisition et la cession d'actions, ont fait une notification définitive.

(2) Situation au 31/12/2021.

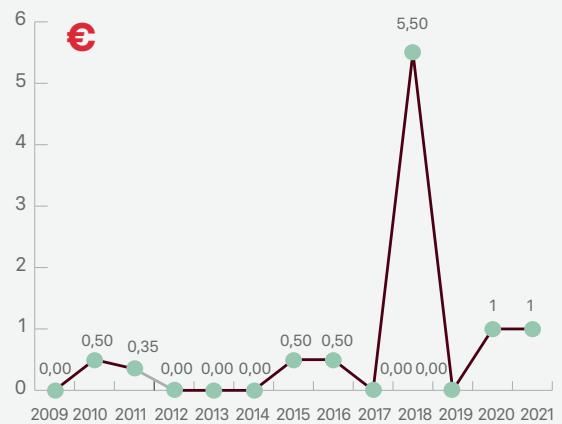
COURS DE CLÔTURE MOYEN - 2021



VOLUMES ET MONTANTS EN MILLIONS D'EUROS - 2021



DIVIDENDE BRUT



Le 28 décembre 2021, l'action a atteint son cours le plus élevé de l'année écoulée, soit 19,1 euros. Le cours le plus bas de 12,8 euros a été enregistré le 12 février 2021. Le 17 août 2021, on a relevé le plus important volume journalier, avec 25.595 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.

ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

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

Année	Mois	Opération	Nombre d'actions	Capital	FB / EUR
1988	mai	Constitution sous la dénomination Roularta Financieringsmaatschappij	12.510	381.000.000	FB
1993	juillet	Fusion - augmentation de capital	13.009	392.344.000	FB
1997	décembre	Scission - augmentation de capital	18.137	546.964.924	FB
1997	décembre	Fusion - augmentation de capital	22.389	675.254.924	FB
1997	décembre	Augmentation de capital	24.341	734.074.465	FB
1997	décembre	Changement de la dénomination en Roularta Media Group			
1998	juin	Émission de 300.000 warrants - modification des statuts	2.434.100	734.074.465	FB
1998	juin	Fusion - augmentation de capital	2.690.400	1.545.457.541	FB
1998	juin	Apport de créance - augmentation de capital	8.277.700	2.496.457.541	FB
1998	décembre	Apport de créance - augmentation de capital	9.611.034	4.479.791.791	FB
2001	juin	Conversion du capital en euros - augmentation de capital par la conversion de 61.950 warrants	9.672.984	111.743.000,00	EUR
2001	octobre	Suppression de 119.305 actions propres	9.553.679	111.743.000,00	EUR
2002	juin	Augmentation de capital par la conversion de 35.350 warrants	9.589.029	112.138.000,00	EUR
2003	juin	Augmentation de capital par la conversion de 43.475 warrants	9.632.504	112.623.000,00	EUR
2003	juillet	Augmentation de capital par un apport en nature	9.884.986	118.463.000,00	EUR
2004	juin	Augmentation de capital par la conversion de 43.625 warrants	9.928.611	118.950.000,00	EUR
2005	juin	Augmentation de capital par la conversion de 28.350 warrants	9.956.961	119.267.000,00	EUR
2006	janvier	Augmentation de capital par la conversion de 39.090 warrants	9.996.051	120.054.000,00	EUR
2006	février	Augmentation de capital par un apport en espèces	10.985.660	131.939.204,09	EUR
2006	mai	Incorporation prime d'émission	10.985.660	170.029.300,00	EUR
2006	juin	Augmentation de capital par la conversion de 19.825 warrants	11.005.485	170.250.500,00	EUR
2007	janvier	Augmentation de capital par la conversion de 9.340 warrants	11.014.825	170.439.000,00	EUR
2007	juin	Augmentation de capital par la conversion de 22.225 warrants	11.037.050	170.687.000,00	EUR
2008	janvier	Augmentation de capital par la conversion de 7.864 warrants	11.044.914	170.846.000,00	EUR
2008	mai	Augmentation de capital par la conversion de 17.375 warrants	11.062.289	171.040.000,00	EUR
2008	décembre	Augmentation de capital par un apport en espèces	13.131.940	203.040.000,00	EUR
2011	janvier	Augmentation de capital par la conversion de 9.183 warrants	13.141.123	203.225.000,00	EUR
2015	mai	Réduction de capital	13.141.123	80.000.000,00	EUR
2015	juin	Fusion - Roularta Media Group SA avec Roularta Printing SA, Biblio SA, De Streekrant - De Weekkrantgroep SA, Euro DB SA, Le Vif Magazine SA, New Bizz Partners SA, Press News SA, Regie De Weekkrant SA, Roularta Business Leads SA, Roularta IT-Solutions SA, Roularta Publishing SA et West-Vlaamse Media Groep SA	13.141.123	80.000.000,00	EUR
2019	juin	Fusion - Roularta Media Group SA avec Bright Communications SPRL	13.141.123	80.000.000,00	EUR
2020	juin	Fusion - Roularta Media Group SA avec Senior Publications SA	13.141.123	80.000.000,00	EUR
2021	juillet	Fusion - Roularta Media Group SA avec Belgomedia SA	13.141.123	80.000.000,00	EUR

LES ANALYSTES QUI SUIVENT L'ACTION ROULARTA :

Banque Degroof Petercam	Kris Kippers	k.kippers@degroofpetercam.com
KBC Securities	Guy Sips	guy.sips@kbcsecurities.be
Merodis Equity Research	Arnaud W. Goossens	ago@merodis.com

Chiffres-clés consolidés

Chiffres-clés par action ⁽¹⁾

COMpte DE RÉSULTATS EN MILLIERS D'EUROS	Evolution 2021-2020	2021	2020	2019	2018	2017
Chiffre d'affaires	17,1%	300.205	256.269	295.798	277.008	256.768
EBITDA ⁽¹⁾	110,5%	40.975	19.467	22.989	6.336	1.927
EBITDA - marge		13,6%	7,6%	7,8%	2,3%	0,8%
EBIT ⁽²⁾	110,6%	12.754	6.056	9.978	-65.547	-12.035
EBIT - marge		4,2%	2,4%	3,4%	-23,7%	-4,7%
Charges financières nettes		-183	-276	-75	-5.075	-4.858
Résultat opérationnel après charges financières nettes	117,5%	12.571	5.781	9.903	-70.622	-16.893
Impôts sur le résultat		3.465	8	429	-1.539	-14.578
Résultat net des activités poursuivies	177,0%	16.036	5.789	10.332	-72.161	-31.471
Résultat net des activités abandonnées		-	-	-	151.093	18.510
Net résultat	177,0%	16.036	5.789	10.332	78.932	-12.961
Attribuable aux intérêts minoritaires	-185,6%	-557	-195	-521	-1.010	-2.030
Attribuable aux actionnaires de RMG	177,3%	16.593	5.984	10.854	79.942	-10.931
Attribuable aux actionnaires de RMG - marge		5,5%	2,3%	3,7%	28,9%	-4,3%
<hr/>						
BILAN EN MILLIERS D'EUROS	Evolution 2021-2020	2021	2020	2019	2018	2017
Actifs non courants	10,8%	208.214	187.928	182.720	184.108	166.259
Actifs courants	16,6%	174.476	149.644	170.695	171.000	250.849
Total du bilan	13,4%	382.690	337.572	353.414	355.108	417.108
Capitaux propres - part du Groupe	2,7%	229.564	223.481	227.846	222.561	202.999
Capitaux propres - intérêts minoritaires	3.301,3%	13.027	383	578	1.100	1.906
Passifs	23,2%	140.099	113.708	124.990	131.447	212.203
Liquidité ⁽³⁾	-2,4%	1,5	1,5	1,6	1,5	1,3
Solvabilité ⁽⁴⁾	-4,4%	63,4%	66,3%	64,6%	63,0%	49,1%
Dette financière nette ⁽⁵⁾	17,5%	100.994	85.920	95.937	95.658	-62.552
Gearing ⁽⁶⁾	-8,5%	-41,6%	-38,4%	-42,0%	-42,8%	30,5%

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

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

(3) Liquidité = actifs courants / passifs courants.

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

(5) Trésorerie/(dette) financière nette = trésorerie circulante - dettes financières.

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

DESCRIPTION EN EUROS	2021	2020	2019	2018	2017
Capitaux propres - part du Groupe	19,59	18,02	18,16	17,75	16,19
EBITDA	3,50	1,57	1,83	0,51	0,15
EBIT	1,09	0,49	0,80	-5,23	-0,96
Résultat net RMG	1,00	0,48	0,87	6,37	-0,87
Résultat net RMG après dilution	1,00	0,48	0,86	6,35	-0,87
Dividende brut	1,00	-	0,50	5,50	-
Cours/bénéfice (P/E) ⁽²⁾	13,89	30,31	17,06	2,33	-21,23
Nombre d'actions au 31/12	13.141.123	13.141.123	13.141.123	13.141.123	13.141.123
Nombre moyen pondéré d'actions	11.719.515	12.399.598	12.545.621	12.541.645	12.534.766
Nombre moyen pondéré d'actions après dilution	11.736.202	12.409.631	12.560.022	12.597.381	12.609.509
Cours maximal	19,10	17,00	15,50	25,40	28,95
Cours fin décembre	19,00	14,15	14,05	14,65	21,95
Capitalisation boursière en millions d'euros au 31/12	249,7	186,0	184,6	192,5	288,5
Volume annuel en millions d'euros	9,60	19,10	11,10	15,60	30,60
Volume annuel en nombre	628.872	1.491.456	845.340	753.405	1.342.752

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

(2) Bénéfice = résultat net.



Executive Management Committee



1. RIK DE NOLF | Président **2.** XAVIER BOUCKAERT | CEO
3. KATRIEN DE NOLF | Directeur ressources humaines **4.** JEROEN MOUTON | CFO

Conseil d'administration RMG



1. RIK DE NOLF | Président exécutif du conseil d'administration (2022)
2. XAVIER BOUCKAERT | Représentant permanent de Koinon SCA | Administrateur exécutif | Administrateur délégué (2022)
3. CAREL BIKKERS | Administrateur indépendant (2022) | Président du Comité d'audit | Membre du Comité de nomination et de rémunération
4. LIEVE CLAEYS | Administrateur non exécutif (2022)
5. CORALIE CLAEYS | Représentant permanent de Verana SA | Administrateur non exécutif (2024)
6. FRANCIS DE NOLF | Représentant permanent d'Alauda SA | Administrateur exécutif (2023)
7. KOEN DEJONCKHEERE | Représentant permanent de Invest at Value SA | Administrateur indépendant (2022) | Membre du Comité d'audit | Membre du Comité de nomination et de rémunération
8. CAROLINE PAUWELS | Administrateur indépendant (2022)
9. RIK VANPETEGHEM | Administrateur indépendant (2026)

Déclaration relative aux informations fournies dans ce rapport annuel 2021

LES SOUSSIGNÉS DÉCLARENT, QU'À LEUR CONNAISSANCE :

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

XAVIER BOUCKAERT, CEO | JEROEN MOUTON, CFO

Rapport annuel du conseil d'administration

à l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires du 17 mai 2022 et relatif aux états financiers consolidés clôturés le 31 décembre 2021.

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 1^{er} avril 2022. 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 2021 actif dans le secteur des médias et plus particulièrement dans l'édition de magazines, de journaux, de local media, télévision, Internet, extensions de ligne, bourses et production graphique.

COMMENTAIRE DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Les états financiers consolidés ont été rédigés en conformité avec les International Financial Reporting Standards (IFRS), édités par l'International Accounting Standards Board (IASB) et avec les interprétations éditées par l'International Financial Reporting Interpretation Committee (IFRIC) de l'IASB qui ont été approuvées par la Commission européenne. Les états financiers consolidés donnent un aperçu général des activités du Groupe, ainsi que des résultats obtenus. Ils offrent une image fidèle de la situation financière, des prestations financières et des flux de trésorerie de l'entité, et ont été rédigés dans l'hypothèse de la continuité d'exploitation.



ÉVÉNEMENTS ET CHANGEMENTS IMPORTANTS DANS LE GROUPE EN 2021

- Le 6 janvier 2021, une nouvelle entité baptisée Immovlan SRL a été constituée par Roularta Media Group (35%), le groupe Rossel (35%) et Belfius (30%). Cette entité comprend les activités d'Immovlan et Vacancesweb qui appartenaient en 2020 à CTR Media SA (50% RMG/50% Rossel).
- Fin mars 2021, Roularta est devenu propriétaire à 100% notamment des magazines Télépro, Plus Magazine Nederland et G-Geschiedenis via l'acquisition par Roularta Media Group de la part restante (50%) du groupe média français Bayard Presse dans Belgomedia SA et Senior Publications Nederland. À la suite de cette transaction, RMG a également acquis 100% des actions de Press Partners (Gezondheidsnet). Via ses filiales, Plus Magazine Allemagne, Frau im Leben et G-Geschichte se trouvent désormais à 100% entre les mains de Roularta.
- Distribution du dividende d'un euro par action sur l'exercice 2020 le 1^{er} juin 2021.
- Dans le cadre d'une simplification de la structure du groupe, les activités d'édition allemandes ont été transférées début juin 2021 à une entité fixe de Roularta Media Group SA en Allemagne, à savoir Roularta Media Deutschland. Cette opération a permis de ramener le nombre d'entités allemandes à deux. Les deux dernières entités allemandes, qui n'ont plus ni activités ni personnel, disparaîtront à leur tour prochainement.
- Dissolution et liquidation de Holding Echos SA, filiale à 50% de Mediafin SA, le 30 juin 2021.
- Le 19 juillet 2021, Roularta a repris le département informations commerciales de Black Tiger Belgium, opération finalisée le 1^{er} décembre 2021. Conformément à l'acte notarié relatif à la cession du fonds de commerce, tous les revenus résultant du fonds repris seront à la charge de la société à partir du 1^{er} décembre. Le chiffre d'affaires représente environ 1,0 million €, avec un EBITDA positif. Les activités sont jointes au département Trends Business Information de Roularta et génèrent des synergies immédiates.
- Le 1^{er} août 2021, toujours dans le cadre de la simplification de la structure du groupe, la filiale à 100% Belgomedia SA a fusionné avec la SA Roularta Media Group.
- Le 15 septembre 2021, l'entité Senior Publications Nederland BV a été rebaptisée Roularta Media Nederland BV.
- Dissolution et liquidation de Storesquare SA le 17 décembre 2021.
- D'ici 2021, Roularta Media Group a adopté une position claire en matière de durabilité, en se concentrant sur 4 ODD : le capital humain, le travail décent et la croissance économique, la consommation et la production responsables, et l'action climatique.

Chiffres-clés consolidés

COMpte DE RÉSULTATS EN MILLIERS D'EUROS	31/12/2021	31/12/2020	Évolution (%)
Chiffre d'affaires	300.205	256.269	17,1%
Chiffre d'affaires corrigé ⁽¹⁾	273.492	256.269	6,7%
EBITDA ⁽²⁾	40.975	19.467	110,5%
EBITDA - marge	13,6%	7,6%	79,7%
EBIT ⁽³⁾	12.754	6.056	110,6%
EBIT - marge	4,2%	2,4%	79,8%
Charges financières nettes	-183	-276	33,7%
Impôts sur le résultat	3.465	8	43.212,5%
Résultat net	16.036	5.789	177,0%
Résultat net attribuable aux intérêts minoritaires	-557	-195	-185,6%
Résultat net attribuable aux actionnaires de RMG	16.593	5.984	177,3%
BILAN EN MILLIERS D'EUROS	31/12/2021	31/12/2020	Évolution (%)
Actifs non courants	208.214	187.928	10,8%
Actifs courants	174.476	149.644	16,6%
Total du bilan	382.690	337.572	13,4%
Capitaux propres - part du Groupe	229.564	223.481	2,7%
Capitaux propres - intérêts minoritaires	13.027	383	3.301,3%
Passifs	140.099	113.708	23,2%
Liquidité ⁽⁴⁾	1,5	1,5	-2,4%
Solvabilité ⁽⁵⁾	63,4%	66,3%	-4,4%
Dette financière nette ⁽⁶⁾	100.994	85.920	17,5%
Gearing ⁽⁷⁾	-41,6%	-38,4%	-8,5%

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

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

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

(4) Liquidité = actifs courants / passifs courants.

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

(6) Trésorerie/(dette) financière nette = trésorerie circulante - dettes financières.

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

COMpte DE RÉSULTATS CONSOLIDÉ

Le **chiffre d'affaires consolidé** de 2021 affiche une hausse de 17,1%, de 256,3 millions € à 300,2 millions €. Abstraction faite de la modification du cercle de consolidation à la suite des reprises et de la constitution de la nouvelle entité Immovlan SRL, la hausse absolue du chiffre d'affaires progresse en glissement annuel de 17,2 millions €, soit une hausse de 6,7% par rapport à l'année précédente.

La hausse est perceptible dans tous les marchés. Le marché publicitaire augmente de 21,7% par rapport à 2020 mais les revenus totaux n'atteignent pas encore le niveau d'avant covid en raison de l'impact, sur les médias locaux gratuits, des semiconfinements du premier semestre. Après la hausse historique de 10,3% en 2020, les revenus des abonnements se raffermissent de nouveau de 22,6% en 2021. Hors reprises, cette hausse affiche 3,7%. Les ventes au numéro ont affiché cette année une légère hausse, de 1,6%, mais compte non tenu des entreprises nouvellement acquises, elles se sont repliées de 12,7%. Les chiffres d'affaires divers progressent de 19,8% bien que tous les voyages de lecteurs et événements n'aient pas pu avoir lieu. Enfin, les activités d'imprimerie pour compte de tiers ont renoué avec la croissance également (+4,1%, contre 18,2% l'année précédente).

Cette hausse est perceptible dans toutes les unités d'affaires, et est le plus marquée dans les médias locaux (+18,4%), dont les activités concernent le marché publicitaire local, lequel avait été durement affecté par la crise sanitaire en 2020. Canal Z/Kanaal Z réalise une hausse record de 47,0% en glissement annuel.

Les **impôts** (3,5 millions €) comprennent en 2021 les frais d'impôts actuels de 1,3 million € et un impôt latent de 4,7 millions €. Les frais d'impôts actuels sont en partie des paiements anticipés et en partie des impôts estimés, dont environ la moitié en Belgique et l'autre moitié aux Pays-Bas. Les recettes fiscales latentes concernent principalement : 1/ une différence temporaire à la suite de la constitution de l'entité Immovlan SRL, dans le cadre de laquelle RMG a cédé son portefeuille clients avec une plus-value de 8,3 millions €, soit 2,1 millions € de recettes fiscales latentes ; 2/ une dette fiscale latente de 1,6 million € définitivement échue à la suite des fusions des entités Senior Publications GmbH et Belgomedia SA et, ensuite, de Belgomedia SA avec RMG. En 2021, une latence fiscale active d'une valeur de 0,3 million € a été actée à la suite d'une récupération supérieure de pertes fiscales reportées par la marque liquidée « Plus Magazine ».

La hausse de l'EBITDA s'explique essentiellement par la croissance vigoureuse du chiffre d'affaires sans augmentation proportionnelle des coûts. Par ailleurs, conformément à la réglementation IFRS, une plus-value de 5,8 millions € a été actée sur la participation

historique que le Groupe détenait dans les coentreprises acquises intégralement il y a peu. Dans les coentreprises acquises à 100% et Immovlan, considérées ensemble, un EBITDA de 4,8 millions € a été généré, contre 1,3 million € l'année précédente (l'EBITDA des coentreprises selon la méthode de la mise en équivalence).

Le **EBIT** a évolué de 6,1 millions € en 2020 à 12,8 millions € en 2021, soit 4,2% du chiffre d'affaires, contre 2,4% en 2020. Cette hausse n'est que partiellement en ligne avec celle de l'EBITDA car, outre des provisions plus élevées, notamment pour restructurations, il y a également une hausse des amortissements à la suite de la constitution de la nouvelle entité Immovlan et de la reprise récente des coentreprises. En outre, une réduction de valeur spéciale de 7,6 millions € a été appliquée le 30 juin 2021 sur quelques marques du Groupe (Sterck, Flair, Le Vif). Le secteur événementiel, dans lequel Sterck est actif, a subi plusieurs vagues d'interruptions en raison de la pandémie. Flair, nettement exposé aux activités de plein air via la vente de livrets de chèques dans les ventes au numéro, a également été fort affecté par la crise sanitaire. Chez Le Vif, les revenus du marché des lecteurs ont dépassé ceux de 2020, mais l'effet de la crise sur la prospection publicitaire est plus important.

Les **charges financières nettes** sont restées limitées en 2021 (-0,2 million €), le Groupe n'ayant aucune dette financière en cours.

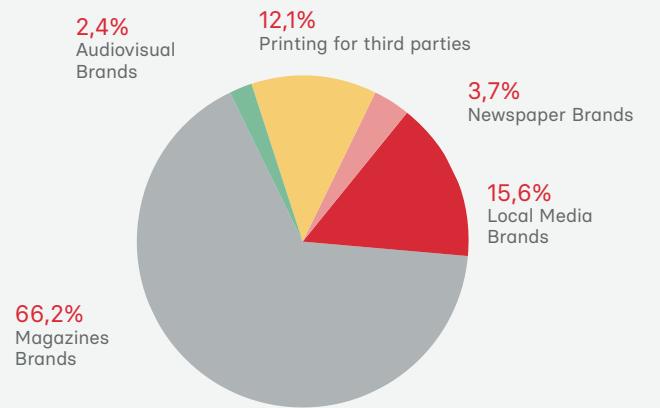
Les **impôts** (3,5 millions €) comprennent en 2021 les frais d'impôts actuels de 1,3 million € et un impôt latent de 4,7 millions €. Les frais d'impôts actuels sont en partie des paiements anticipés et en partie des impôts estimés, dont environ la moitié en Belgique et l'autre moitié aux Pays-Bas. Les recettes fiscales latentes concernent principalement : 1/ une différence temporaire à la suite de la constitution de l'entité Immovlan SRL, dans le cadre de laquelle RMG a cédé son portefeuille clients avec une plus-value de 8,3 millions €, soit 2,1 millions € de recettes fiscales latentes ; 2/ une dette fiscale latente de 1,6 million € définitivement échue à la suite des fusions des entités Senior Publications GmbH et Belgomedia SA et, ensuite, de Belgomedia SA avec RMG. En 2021, une latence fiscale active d'une valeur de 0,3 million € a été actée à la suite d'une récupération supérieure de pertes fiscales reportées par la marque liquidée « Plus Magazine ».

Le montant de la **participation minoritaire** de -0,6 million € en 2021 est dû essentiellement à Immovlan, une activité liée aux petites annonces, qui affiche un EBITDA positif mais des amortissements élevés sur la marque et le portefeuille clients, ce qui engendre un résultat négatif. Les pertes enregistrées

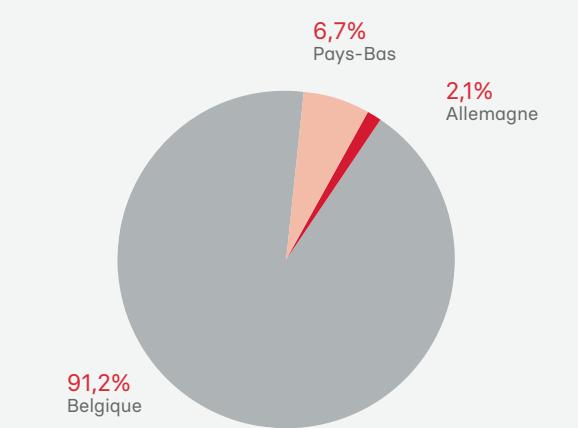
en 2020 (-0,2 million €) provenaient essentiellement de l'activité Journée Découverte Entreprises chez Studio Aperi Negotium SA et ont été résorbées en 2021.

Le **résultat net attribuable aux actionnaires de RMG** atteint ainsi 16,6 millions €, soit 1,42 € par action.

Chiffre d'affaires consolidé au 31/12/2021 selon les différentes catégories d'activités d'exploitation



Chiffre d'affaires consolidé régional au 31/12/2021



RÉSULTATS CONSOLIDÉS 2021 PAR SEGMENT

Les deux segments de RMG sont, d'une part, **Media Brands** et, d'autre part, **Printing Services**. Le segment Media Brands représente toutes les marques exploitées par RMG et ses participations. Il comprend toutes les ventes de publicité, les abonnements, les ventes au numéro et les extensions de gamme des marques. Le segment Printing Services représente les activités de prémédia et d'impression pour les marques internes et les clients externes. Dans les chiffres consolidés, les deux segments sont présentés à la marge brute. Les deux segments sont intensément imbriqués et les services de soutien sont largement partagés.

Chiffre d'affaires consolidé par segment

en milliers d'euros	31/12/2021	31/12/2020	Évolution (%)
Media Brands	270.164	225.559	19,8%
Printing Services	63.723	60.186	5,9%
Chiffre d'affaires intersectoriel	-33.681	-29.476	14,3%
Chiffre d'affaires consolidé	300.205	256.269	17,1%

Media Brands

en milliers d'euros	31/12/2021	31/12/2020	Évolution (%)
Chiffre d'affaires	270.164	225.559	19,8%
Chiffre d'affaires corrigé ⁽¹⁾	240.828	225.559	6,8%
Marge brute	217.576	179.428	21,3%
Marge brute sur le chiffre d'affaires	80,5%	79,5%	

(1) Chiffre d'affaires corrigé est le chiffre d'affaires comparable à celui de l'année précédente, sans modification du cercle de consolidation.

Le **chiffre d'affaires** du segment Media Brands progresse de 44,6 millions € à 270,2 millions €, soit de 19,8%.

Le **chiffre d'affaires publicitaire** progresse de 21,7% par rapport à 2020. Le chiffre d'affaires publicitaire des publications gratuites augmente de 6,0%. Le chiffre d'affaires publicitaire des magazines augmente quant à lui de 25,2% et celui des journaux payants, de 11,1%. Parmi tous les segments, c'est le chiffre d'affaires des activités en ligne qui a le plus progressé (+40,5%).



Le chiffre d'affaires du **marché des lecteurs** (abonnements et ventes au numéro) progresse de 17,0% en comparaison avec 2020. En ligne avec la mission publique d'une entreprise médiatique, la publication de tous nos magazines News & Business et Women s'est poursuivie normalement pendant les périodes de semiconfinement. Tous les canaux numériques ont assuré une couverture médiatique 24/7.

Sur l'ensemble du chiffre d'affaires du marché des lecteurs, les abonnements représentent 77% et les ventes au numéro, 23%.

Le chiffre d'affaires des **extensions de ligne** et des **activités diverses** progresse de 19,8% par rapport à 2020, année impactée par l'annulation des événements et voyages.

La **marge brute** augmente de 79,5% à 80,5% à la suite de l'augmentation des prix de couverture et de celle du chiffre d'affaires publicitaire. En valeur absolue, la marge brute progresse de 38,1 millions €, à 217,6 millions €.

Printing Services

en milliers d'euros	31/12/2021	31/12/2020	Évolution (%)
Chiffre d'affaires	63.723	60.186	5,9%
Chiffre d'affaires corrigé ⁽¹⁾	66.345	60.186	10,2%
Marge brute	37.068	32.822	12,9%
Marge brute sur le chiffre d'affaires	58,2%	54,5%	

(1) Chiffre d'affaires corrigé est le chiffre d'affaires comparable à celui de l'année précédente, sans modification du cercle de consolidation.

Le **chiffre d'affaires** du segment Printing Services augmente de 3,5 millions € et affiche 63,7 millions €. Cette hausse s'explique par une augmentation de la facturation (4,3 millions €) du segment Media Brands, tandis que les activités d'impression pour compte de tiers ont légèrement baissé (-0,8 million €) en raison essentiellement de la consolidation désormais intégrale des coentreprises (impact 2,6 millions € en chiffre d'affaires corrigé).

La **marge brute** progresse en pourcentage du chiffre d'affaires de 3,7 points de pourcentage, à la suite surtout d'une baisse du prix du papier et d'une hausse des ventes de papier issu de déchets de production.



BILAN CONSOLIDÉ

Au 31 décembre 2021, les **fonds propres – part du Groupe** affichent 229,6 millions €, contre 223,5 millions € au 31 décembre 2020. La variation des fonds propres se compose essentiellement du résultat 2021 (+16,6 millions €) et de la distribution du dividende (11,7 millions €).

Au 31 décembre 2021, la **position de trésorerie financière nette consolidée** (= trésorerie circulante moins dettes financières) se chiffre à 101,0 millions €, contre 85,9 millions € l'année précédente.

Au 31 décembre 2021, Roularta détenait encore 1.389.309 actions propres. Le Groupe a l'intention de les proposer en temps utile au marché afin d'augmenter tout à la fois le flottant, ses fonds propres et sa trésorerie.

INVESTISSEMENTS (CAPEX)

En 2021, les investissements consolidés ont totalisé 23,1 millions €, contre 15,1 millions € en 2020. Ce montant a été investi essentiellement dans le portefeuille clients d'Immovlan (10,7 millions €), le logiciel (6,6 millions €) et les immobilisations corporelles (4,0 millions €).

FAITS IMPORTANTS SURVENUS APRÈS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Le 28 juillet 2021, Roularta a conclu via sa filiale BV Senior Publications Nederland un accord en vue de la reprise de la participation résiduelle de 50% dans BV 50+ Beurs & Festival. Par cette opération finalisée le 3 janvier 2022, les activités qui se concentrent sur les salons consacrés aux seniors et à la santé généreront des synergies au bénéfice de nos activités néerlandaises. Le chiffre d'affaires de BV 50+ Beurs & Festival avait atteint 5,5 millions € en 2019, l'année de la dernière édition des salons et concerts avant la crise sanitaire.

Le 21 décembre 2021, Roularta Media Nederland BV (filiale à 100% de Roularta Media Group SA) a repris

100% des actions de New Skool Media BV (NSM). RMG a ainsi acquis la propriété de 20 marques de magazines aux Pays-Bas. La convention concernant la transmission des actions de NSM a été signée, sous réserve d'approbation de l'Autorité Consommateur & Marché (ACM), d'avis favorable du Conseil d'entreprise central et d'approbation du Conseil de rédaction d'EW (anciennement Elsevier) par la direction. Toutes les conditions suspensives ayant été remplies, la transaction a pu être finalisée définitivement le 25 février 2022, et les résultats de NSM seront repris à partir du 1^{er} mars 2022 dans les résultats du Groupe. Le chiffre d'affaires est d'environ 45 millions €, avec un EBITDA positif.

Le 1^{er} mars 2022, Roularta Media Nederland BV a fusionné avec Het Mediabedrijf BV, Mediaplus BV, Etadoro BV et Press Partners BV.

Fin mars 2022, Roularta Media Group SA a acquis 100% des actions de la SA Gezondheid, devenant ainsi le propriétaire des plus grands sites web de santé en Belgique, à savoir gezondheid.be, passionsanté.be et minimi.be. Le prix d'acquisition est de 500.000 euros (*enterprise value*). Cette transaction devrait avoir un impact positif sur les résultats de Roularta Media Group dès 2022, RMG incluant le chiffre d'affaires attendu (estimé à 600.000 euros pour 2022) et l'EBITDA de Gezondheid SA dans ses chiffres consolidés à partir du 1^{er} avril.

Il n'y a pas eu d'autres événements importants ayant un impact significatif sur les résultats et la situation financière de la société.

INDICATIONS SUR LES CIRCONSTANCES SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INFLUENCE NOTABLE SUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA SOCIÉTÉ

En 2021, la COVID-19 a continué de peser sur les revenus publicitaires de Roularta, sur le chiffre d'affaires

de ses activités d'impression et sur ses revenus d'événements et de voyages. Comme la COVID-19 évolue clairement vers une endémie, similaire à la grippe saisonnière, nous ne prévoyons pas qu'elle aura encore une incidence significative en 2022. Toutefois, nous ne savons pas comment les mesures gouvernementales évolueront dans les prochains mois – en particulier le baromètre corona pour les événements – ni quel en sera l'impact sur les événements (voyages pour les lecteurs compris) organisés par Roularta.

En ce qui concerne la guerre en Ukraine : ni l'Ukraine ni la Russie ne sont des marchés d'exportation du Groupe. L'évolution des prix internationaux du papier et de l'énergie demeure incertaine. En 2022, eu égard notamment aux conditions de guerre en Ukraine, le Groupe prévoit une incidence négative sur ses marges (brutes) en raison d'une augmentation significative des prix du papier, d'une hausse des prix de l'énergie, de l'indexation des salaires et, en général, de l'inflation (élevée) dans le monde. Les coûts mentionnés ci-dessus (papier, énergie et coûts salariaux) déterminent dans une large mesure le prix de revient total de la division Printing Services. Les hausses de prix des paramètres qui déterminent le prix de revient total de la division Roularta Printing Services pourraient avoir une incidence négative sur les activités, les résultats d'exploitation ou la situation financière du Groupe si ces hausses de prix ne peuvent être répercutées à temps sur ses clients. Pour gérer le risque lié au prix du papier, des contrats périodiques sont conclus pour le papier journal et le papier magazine. Afin d'atténuer le risque d'augmentation des prix de l'énergie et d'éviter les pics de consommation, le Groupe a recours, pour une partie de l'achat d'énergie, à des « contrats à cliquet », dont le prix est fixé à l'avance, indépendamment des conditions du marché. Aucune interruption de l'approvisionnement en énergie, en matières premières ou en produits de base n'est actuellement prévue, mais elle pourrait se produire si la situation géopolitique s'aggrave. L'interruption de l'approvisionnement en matières premières peut être surmontée pour de nombreux produits du Groupe en offrant aux lecteurs et aux annonceurs la seule version numérique. Une interruption de l'énergie signifierait l'impossibilité de livrer les produits numériques et physiques, ce qui pourrait donc entraîner une baisse de chiffre d'affaires temporaire.

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

En tant qu'entreprise multimédia, Roularta Media Group est actif dans plusieurs secteurs de haute technologie. Au sein de ces secteurs, le Groupe étudie en permanence de nouvelles possibilités, une approche qui

lui vaut la réputation d'être un innovateur important. Roularta Media Group accorde une très grande importance à la recherche et au développement. Si ces efforts profitent bien entendu à ses propres processus de travail, il n'est pas rare qu'ils servent également de moteur à des évolutions de marché majeures.

COMMUNICATION CONCERNANT L'UTILISATION DES INSTRUMENTS FINANCIERS PAR LA SOCIÉTÉ, LORSQUE CELA EST PERTINENT POUR L'ÉVALUATION DE SON ACTIF, DE SON PASSIF, DE SA SITUATION FINANCIÈRE ET DE SES PERTES OU PROFITS

Au cours de l'exercice écoulé, le Groupe n'a pas utilisé d'instruments financiers tels que visés à l'article 3:6, 8^o du Code des sociétés et associations.

QUESTIONS CONCERNANT LE PERSONNEL

Au 31 décembre 2021, le Groupe occupe en équivalents temps plein, hors coentreprises, 1.243 salariés, contre 1.182 salariés en 2020.

PRINCIPAUX RISQUES ET INCERTITUDES

Circonstances économiques et géopolitiques

Les changements dans les circonstances générales, mondiales, régionales et/ou géopolitiques ou dans les circonstances susmentionnées dans les zones où le Groupe opère, qui peuvent avoir une incidence sur les habitudes de consommation des consommateurs, peuvent affecter les résultats d'exploitation du Groupe. Le Groupe et en particulier ses résultats commerciaux peuvent également subir l'incidence négative de mesures gouvernementales imposées (telles que, sans s'y limiter, les confinements obligatoires dans le contexte d'une pandémie).

Risques liés à l'évolution du marché

Le marché médiatique est en permanente évolution. Les résultats du Groupe sont déterminés en grande partie par le marché publicitaire, le marché des lecteurs et les chiffres d'audience télé.

Le Groupe suit de près l'évolution du marché dans le monde des médias afin de pouvoir répondre à tout moment aux changements et aux nouvelles tendances au sein de l'environnement dans lequel il opère. L'offre multimédia du Groupe lui permet de répondre de manière appropriée aux déplacements de l'attention du monde de la publicité et du lectorat d'une forme de média à une autre.

Risque stratégique lié au marché et à la croissance

Le Groupe peut être confronté à une situation de

marché défavorable ou à une concurrence qui évolue défavorablement.

Risques liés aux fournisseurs

Les coûts qui déterminent en grande partie le prix de revient total de la division Printing Services, tels que les coûts d'impression, de distribution et de personnel, peuvent fluctuer en fonction de la conjoncture économique. L'évolution des prix internationaux du papier et de l'énergie est incertaine et peut avoir une incidence négative sur les activités, les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe si les augmentations de prix ne peuvent être répercutées à temps sur ses clients. Pour gérer le risque lié au prix du papier, des contrats périodiques sont conclus pour le papier journal et le papier magazine. Afin d'atténuer le risque d'augmentation des prix de l'énergie et d'éviter les pics de consommation, le Groupe a recours, pour une partie de l'achat d'énergie, à des « contrats à cliquet », dont le prix est fixé à l'avance, indépendamment des conditions du marché.

Défaillances ou interruptions du système informatique

Le Groupe est exposé à d'éventuelles défaillances ou interruptions de ses systèmes informatiques.

Les systèmes informatiques sont un élément central des opérations commerciales du Groupe. Une panne de ces systèmes, qu'elle soit due à un dysfonctionnement, à des attaques malveillantes, à des virus ou à d'autres facteurs, pourrait affecter sérieusement divers aspects de l'activité du Groupe, y compris, mais sans s'y limiter, les ventes, le service à la clientèle et l'administration. Des dysfonctionnements des systèmes informatiques pourraient avoir un effet négatif sur l'activité ou les résultats d'exploitation du Groupe. À ce jour, le Groupe n'a pas connu de problèmes informatiques importants. Année après année, il mobilise des ressources substantielles afin d'optimiser ses systèmes informatiques et de réduire les risques de défaillance.

Risques liés à la propriété intellectuelle

La protection des droits de propriété intellectuelle est coûteuse et incertaine. Le Groupe ne peut pas garantir qu'il réussira à empêcher l'utilisation abusive de ses droits de propriété intellectuelle.

Risque d'une moindre reconnaissance de marque ou d'une image de marque négative

La position du Groupe pourrait être sérieusement affectée si la reconnaissance de la marque devait diminuer de manière significative ou si la réputation des

marques, publications et produits phares du Groupe était mise à mal.

Risque de non-renouvellement des licences pour les activités de télévision

Le Groupe dispose des agréments nécessaires pour exercer ses activités de télévision sur le territoire belge. Une incapacité éventuelle à les renouveler pèserait sur la position financière ou les résultats d'exploitation du Groupe.

Risques liés aux reprises actuelles et futures

La reprise d'entités expose le Groupe aux risques liés à leur intégration.

Risque d'innovation

Il est important que le Groupe développe continuellement de nouvelles applications. S'il n'y parvenait pas, il courrait le risque de subir un retard permanent sur ses concurrents, ce qui pourrait affecter sa situation financière ou ses résultats opérationnels.

Risque de change

L'exposition du Groupe au risque de change est minimale puisque ses achats et ses ventes se font principalement en euro.

Risque de taux

L'endettement du Groupe et les charges d'intérêts associées peuvent avoir une incidence significative sur les résultats ou la situation financière du Groupe. Pour couvrir les risques liés aux fluctuations défavorables des taux d'intérêt, le Groupe peut utiliser des instruments financiers. Depuis fin 2018, ce risque est minimal.

Risque de crédit

Le Groupe est exposé au risque de crédit sur ses clients, ce qui pourrait entraîner des pertes de crédit. Afin de gérer le risque de crédit, des analyses de solvabilité sont effectuées à l'égard des clients qui sollicitent des facilités de crédit importantes et, si ces analyses sont négatives, l'octroi de crédit est refusé ou restreint.

Le Groupe utilise par ailleurs des instruments de crédit, tels que des lettres de change, pour couvrir une partie du risque de crédit et une assurance-crédit est souscrite pour un pourcentage limité des clients étrangers de l'imprimerie.

Il n'y a pas de concentration de risques de crédit importants.

Malgré l'intention du Groupe de limiter son risque de crédit, il peut être confronté à une détérioration de la solvabilité de ses clients. L'incapacité potentielle d'obtenir des polices d'assurance-crédit à l'égard de certains clients pourrait avoir un effet négatif important sur l'activité, la situation financière ou les résultats d'exploitation du Groupe.

Risque de liquidité et de trésorerie

La dette du Groupe et les restrictions convenues dans les accords de financement peuvent avoir un effet négatif sur la position de liquidité du Groupe. Celui-ci prévoit d'être en mesure de faire face à ses engagements avec ses flux de trésorerie opérationnelle et les valeurs disponibles actuelles. Roularta n'est pas endetté et possède fin 2021 une trésorerie de près de 107 millions €.

Structure du capital

Le Groupe cherche constamment à optimiser la structure de son capital (combinaison de dettes et de fonds propres). L'objectif principal de la structure du capital est de maximiser la valeur d'actionnaire tout en conservant la flexibilité financière souhaitée pour réaliser des projets stratégiques.

Risques liés à l'évaluation de la durée d'utilité des marques et portefeuilles de clients

Jusqu'au 30 juin 2018, plusieurs marques en portefeuille affichaient une durée d'utilité indéterminée. Au 1^{er} juillet 2018, il a été décidé de la changer en une durée d'utilité déterminée. Depuis le 1^{er} juillet 2018, la valeur des marques est amortie en fonction de la durée d'utilisation estimée. Sur la base d'une évaluation individuelle par marque et des estimations faites par la direction, chaque marque est logée dans un groupe de marques : parmi les « super » marques, les marques « de croissance », les marques « matures » ou les « jeunes »/« petites » marques. Cette répartition des marques en fonction de leur durée de vie utile est une ligne directrice générale élaborée par la direction sur la base de ses connaissances du secteur des médias, d'une part, et de la confrontation de ces connaissances avec la réalité, d'autre part.

Toutefois, ces estimations de la direction peuvent être influencées négativement par, d'une part, des évolutions générales défavorables du marché, des mesures gouvernementales imposées (y compris, mais sans s'y limiter, des mesures prises dans le contexte d'une pandémie) ou, d'autre part, des performances décevantes d'une ou de plusieurs marques. En conséquence, la direction peut être contrainte d'ajuster ses estimations

concernant la durée de vie/d'utilisation d'une marque ou d'un portefeuille de clients, et de transférer la marque dans un autre groupe de marques.

À la fin de la période de référence, rien n'indique que des ajustements doivent être apportés à l'affectation des marques aux différents groupes de marques, ni que la durée de vie/d'utilisation d'une marque ou d'un portefeuille de clients a diminué plus qu'estimé initialement.

Risques liés à la dépréciation du goodwill, des actifs incorporels ou des immobilisations corporelles

Une réduction de valeur spéciale est comptabilisée si la valeur comptable d'un actif ou de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle il appartient est supérieure à sa valeur réalisable.

Cette valeur réalisable 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 prévisions incluses dans les business plans évoquées ne peuvent pas être réalisées suite aux circonstances du marché, des réductions de valeur spéciales ou *impairments* sont actés dans le compte de résultats et impactent le résultat net et les fonds propres du Groupe.

Risques liés à la réglementation

Le Groupe s'efforce d'agir à tout moment dans le cadre légal. L'introduction d'une nouvelle législation ou la modification d'une législation existante, y compris une législation fiscale ou une décision des autorités administratives, pourrait avoir pour conséquence que le Groupe soit limité dans sa croissance ou soit confronté à des coûts ou des taxes supplémentaires.

Dans le domaine de la réglementation fiscale, le Groupe utilise les possibilités offertes par la législation et la réglementation fiscales, sans prendre de risques inutiles. Il est soutenu dans cette démarche par des conseillers fiscaux externes.

Risques liés aux procédures judiciaires et d'arbitrage

Le Groupe est impliqué dans plusieurs litiges en cours pour lesquels des provisions ont été constituées. Il ne peut pas garantir qu'à l'avenir, il n'y aura pas de litiges importants intentés par des tiers concernant des articles publiés, des violations de droits d'auteur et, plus généralement, ses activités médiatiques.

Fait à Roulers, le 1^{er} avril 2022.
Le conseil d'administration

Déclaration relative au gouvernement d'entreprise [*]

DÉSIGNATION DU CODE EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

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

La politique de gouvernance d'entreprise de Roularta Media Group est exposée dans la Charte de gouvernance d'entreprise, qui peut être consultée sur le site web de l'entreprise (www.roularta.be sous Roularta en Bourse - la gouvernance).

La Charte de gouvernance d'entreprise, qui expose de manière exhaustive et transparente la manière dont Roularta Media Group est géré et dont elle rend compte de cette gestion, complète les dispositions de gouvernance d'entreprise du Code des sociétés et associations de la SA Roularta Media Group.

Le conseil d'administration estime que le respect des principes énoncés dans la Charte de gouvernance d'entreprise permet une gestion plus efficace et plus transparente et une meilleure gestion des risques et des contrôles de l'entreprise. Ce faisant, Roularta Media Group cherche à maximiser la valeur pour ses actionnaires, ses parties prenantes et ses investisseurs institutionnels.

Conformément à l'article 3:6 § 2 du Code des sociétés et associations, Roularta Media Group utilise le Code de gouvernance d'entreprise 2020 pour les sociétés cotées (voir <https://www.corporategovernance-committee.be/fr/over-de-code-2020/code-belge-de-gouvernance-dentreprise-2020>) comme code de référence.

Roularta Media Group SA déroge toutefois aux principes 4.3, 4.4, 7.6, 7.9 et 7.12 tels que définis dans ce code de référence.

- Principe 4.3 : le comité d'audit et le comité de nomination et de rémunération sont composés d'au moins trois administrateurs.
- Principe 4.4 : le conseil d'administration doit veiller à ce qu'un président soit nommé pour chaque comité.
- Principe 7.6 : le conseil d'administration a décidé de ne pas accorder d'actions aux administrateurs non exécutifs dans le cadre de leur rémunération.
- Principe 7.9 : aucun seuil minimum d'actions à détenir par les membres du management exécutif n'a été fixé non plus.
- Principe 7.12 : les contrats avec le CEO et les autres membres du management exécutif ne contiennent pas de dispositions permettant à la société de récupérer les rémunérations variables versées.

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

Général

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 2020.

Le système de contrôle interne et maîtrise de risques de Roularta Media Group est basé sur le modèle COSO 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, l'efficacité et l'efficience des processus d'entreprise et la surveillance du reporting.

Contrôle et gestion des risques

Environnement de gestion

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

L'environnement de gestion comprend les éléments suivants :

- la mission, la vision et les valeurs, qui sont fréquemment communiquées et constituent les principaux piliers de notre culture d'entreprise ;
- organigrammes et lignes hiérarchiques ;
- les procédures et les directives qui sont communiquées via l'intranet ;
- exemple de fonction du management ;
- l'expertise et le bon état d'esprit de nos collaborateurs. Ceux-ci sont assurés, entre autres, par des descriptions de poste clairement formulées, le processus de sélection et la gestion des compétences (y compris la formation continue et les actions d'amélioration).

Processus de gestion des risques

Le système de gestion des risques de Roularta Media Group est basé sur le cadre COSO ERM. Les principaux objectifs sont d'identifier et de gérer les risques auxquels Roularta Media Group est exposé.

Le processus de gestion des risques est coordonné par l'auditeur interne et comprend les étapes suivantes :

- Identification des risques
- Analyse des risques
- Évaluation des risques
- Réponse aux risques
- Suivi et ajustement

Les risques sont identifiés par les audits réalisés par l'auditeur interne et les entretiens annuels avec la direction. Les résultats des audits et des entretiens sont consolidés et discutés avec les membres du comité de direction (Executive Management Committee).

Les risques sont répartis en quatre catégories :

- Risques opérationnels
- Risques financiers
- Risques de conformité
- Risques stratégiques

Chaque risque est évalué sur la base de la probabilité de son occurrence et de son impact :

PROBABILITÉ	Très grande	Grande	Moyenne	Faible	Très faible	IMPACT
	Très faible	Faible	Moyenne	Grande	Très grande	

Sur la base de l'évaluation des risques, la direction décide des actions appropriées. La mise en œuvre et le suivi des actions sont soutenus par l'auditeur interne.

Activités de contrôle

De nombreux processus au sein de Roularta Media Group sont automatisés. Une partie importante de l'automatisation est la gestion des risques, avec une attention particulière à l'exactitude, l'exhaustivité, la cohérence, l'actualité et la valorisation/autorisation des informations.

La surveillance continue, principalement par le biais de contrôles intégrés dans un environnement opérationnel hautement automatisé, permet de prévenir ou de détecter à temps d'éventuelles déviations. La sécurité des systèmes informatiques est ici cruciale. Une attention particulière est accordée à :

- la déduplication des systèmes ;
- la sécurité d'accès ;
- la séparation des environnements de test et de production ;
- les alimentations électriques ;
- les procédures de sauvegarde.

Information et communication

Grâce à l'étendue des flux de communication et de rapports internes, tant les collaborateurs que la direction ont accès aux informations qui les concernent : les collaborateurs aux informations dont ils ont besoin pour accomplir leurs tâches, la direction aux informa-

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

tions nécessaires pour piloter leur unité commerciale. Ce dernier se compose principalement des principaux indicateurs clés de performance financiers et opérationnels.

Surveillance

Le conseil d'administration surveille le système de gestion des risques par l'intermédiaire du comité d'audit. À cette fin, le comité d'audit s'appuie sur les informations qu'il reçoit des auditeurs externes et de l'audit interne.

L'audit interne évalue les risques et les mesures de gestion en fonction des processus, en effectuant des audits internes. Cette évaluation débouche sur un certain nombre de recommandations sur la base desquelles, en concertation avec le responsable de l'unité commerciale, un plan d'action concret est formulé pour éliminer les éventuelles lacunes. La mise en œuvre de ces plans d'action est suivie par l'audit interne. Les résultats des audits et l'état d'avancement des plans d'action sont communiqués au comité d'audit.

Le contrôle quotidien est effectué par la direction, sur la base de la supervision et des informations susmentionnées. Des mesures d'ajustement sont prises si nécessaire.

Contrôle et gestion des risques en matière d'information financière

La gestion des risques liés à l'information financière est principalement caractérisée par :

- les règles comptables qui s'appliquent au quotidien ;
- l'uniformité recherchée au sein des différentes sociétés du Groupe tant en ce qui concerne l'application des règles IFRS que le reporting standardisé ;
- la vérification des chiffres déclarés par les entreprises affiliées par le service central de contrôle ;
- l'examen et le suivi de l'information financière par le comité d'audit.

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

Le capital de la société est de 80.000.000,00 euros et est représenté par 13.141.123 actions, qui représentent chacune une part égale du capital de la société.

L'actionnariat est réparti de la manière suivante :

	Nombre d'actions	%
Koinon SCA ⁽¹⁾	9.352.977	71,17%
SA West Investment Holding ⁽¹⁾	522.136	3,97%
Capfi Delen Asset Management SA	394.201	3,00%
Actions propres ⁽²⁾	1.389.309	10,57%
Investisseurs individuels et institutionnels	1.482.500	11,28%
TOTAL	13.141.123	100,00%

(1) La SCA Koinon et la SA West Investment Holding en leur capacité de personnes agissant de concert qui ont conclu un accord relatif à la possession, l'acquisition et la cession d'actions, ont fait une notification définitive.

(2) Situation au 31/12/2021.

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. Toutefois, conformément à l'article 7:53 du Code des sociétés et associations et à l'article 34 des statuts de Roularta Media Group, les actions entièrement libérées qui sont inscrites sans interruption au registre des actions nominatives depuis au moins deux ans au nom du même actionnaire, bénéficient d'un droit de vote double.

Une convention d'actionnaires donnant lieu à une restriction de la cession des titres a été conclue entre les actionnaires, Koinon SCA et SA West Investment Holding.

Il n'existe pas de « convention de relation » (*relationship agreement*) entre la société et ses actionnaires de référence. Après évaluation, le conseil d'administration a décidé que l'entreprise ne bénéficie pas d'une telle convention.

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 fonc-



tions. 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 7:202 du Code des sociétés et associations 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 19 mai 2020 pour une durée de trois ans.

La société peut acquérir, aliéner ou donner en gage ses propres actions, parts bénéficiaires ou autres certificats dans le respect des dispositions légales en la matière. Le conseil d'administration est expressément mandaté pour acquérir et détenir, sans décision de l'assemblée générale, les actions propres de la société si cette acquisition ou détention est nécessaire pour éviter à la société un désavantage sérieux. Ce mandat lui est conféré par l'assemblée générale extraordinaire du 19 mai 2020 pour un délai de trois ans.

Dans le cadre de la loi du 1^{er} avril 2007 relative aux offres publiques d'acquisition, la SCA Koinon a effectué le 30/08/2018, en tant que détenteur direct de



plus de 30% des actions de Roularta Media Group, une actualisation de la notification à la FSMA, conformément à l'article 74 § 6 de la loi précitée. Koinon SCA est une filiale de la Stichting Administratiekantoor Cerveteri, contrôlée par Monsieur Rik De Nolf et Madame Lieve Claeys.

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

Suite à l'entrée en vigueur des dispositions du nouveau Code des sociétés et associations, la société a clairement opté pour une structure moniste.

Conseil d'administration

Pendant l'exercice 2021, le conseil d'administration de Roularta Media Group SA se composait de huit membres :

- Monsieur Rik De Nolf, administrateur exécutif et président du conseil d'administration (2022).
- Quatre administrateurs qui représentent l'actionnaire de référence et ce, conformément au droit de présentation statutaire : Monsieur Xavier Bouckaert, représentant permanent de Koinon SCA (2022), Madame Coralie Claeys, représentant permanent de la SA Verana (2024), Madame Lieve Claeys (2022) et Monsieur Francis De Nolf, représentant permanent d'Alauda SA (2023).
- Trois administrateurs indépendants qui occupent tous une fonction dirigeante au sein de la société :

» **Monsieur Carel Bikkers (2022) :**

Pendant neuf ans, Monsieur Carel Bikkers a diri-

gé le groupe média néerlandais Audax, une organisation multiple active dans tous les métiers de l'édition, de la diffusion et de la vente au détail de produits médiatiques et apparentés. Avant cela, Monsieur Carel Bikkers occupait le poste de directeur général de Kwik-Fit Europe BV, première chaîne de service automobile d'Europe.

» **Monsieur Koen Dejonckheere, représentant permanent de la SA Invest at Value (2022) :**

Monsieur Koen Dejonckheere a été nommé CEO de Gimv en 2008. Auparavant, il était Managing Director et Head of Corporate Finance chez KBC Securities. Précédemment, il a travaillé pour Nesbic, Halder, Price Waterhouse Corporate Finance Europe et l'ex-BBL. Monsieur Koen Dejonckheere a une expérience importante de négociations en banque d'investissement et en private equity en Belgique et à l'étranger.

» **Prof. Dr. Caroline Pauwels (2022) :**

Professeur docteur Caroline Pauwels était jusqu'à récemment rectrice de la Vrije Universiteit Brussel (VUB). Jusqu'en 2016, elle était directrice du centre de recherche SMIT, spécialisé dans l'étude des technologies de l'information et de la communication. Depuis 2004 le SMIT fait partie d'iMinds, lequel a fusionné avec IMEC en 2016. Au sein d'iMinds, le professeur Dr. Caroline Pauwels a dirigé le département Digital Society qui rassemble des groupes de recherche de Gand, Louvain et Bruxelles. Elle a obtenu la Chaire Francqui Belge de l'Université de Gand. Entre 2012 et 2016, elle était titulaire de la Chaire Jean Monnet. En plus de siéger dans divers conseils d'administration, Caroline Pauwels siégeait dans celui de la VRT en tant que commissaire du gouvernement. Elle

est également membre de l'Académie royale des Sciences et des Arts de la Communauté flamande de Belgique.

Fin décembre 2021 et plus précisément lors de l'assemblée générale extraordinaire du 21 décembre 2021, le conseil d'administration a été élargi à un neuvième membre :

» **Monsieur Rik Vanpeteghem (2026) :**

M. Rik Vanpeteghem a étudié le droit et la gestion d'entreprise à la KU Leuven et le droit fiscal à la Fiscale Hogeschool. Il a commencé sa carrière chez Deloitte Belgique en 1985. Il est spécialisé dans la planification fiscale internationale. Avant de devenir CEO de Deloitte Belgique (2008-2016), il a été managing partner Tax & Legal (2004-2008). De 2015 jusqu'à sa retraite en tant qu'associé en 2021, il a été le directeur général régional de l'EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique) et membre du comité exécutif mondial de Deloitte. Au fil des ans, M. Rik Vanpeteghem a été un membre actif et un administrateur de fédérations d'entreprises telles que VBO, Voka et AmCham. Il a été membre du conseil de soutien de la Fondation Roi Baudouin Flandre occidentale et membre du comité de gestion du Kulak.

M. Rik Vanpeteghem satisfait aux critères d'indépendance, tels que définis dans le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020, à l'exception du principe 3.5, point 7, qui stipule ce qui suit : « *ne pas être ou avoir été au cours des trois ans précédent la nomination, un associé ou un membre de l'équipe de réviseurs de la société ou avoir été une personne qui est, ou a été, le commissaire réviseur de la société ou d'une société ou personne liée à celle-ci au cours des trois ans précédent la nomination.* » En effet, jusqu'au 30 avril 2021, M. Rik Vanpeteghem a été actif en tant qu'associé de Deloitte, qui jusqu'à l'assemblée générale du 18 mai 2021 était également le commissaire de la SA Roularta Media Group.

Cependant, le conseil d'administration est d'avis, et l'assemblée générale extraordinaire de Roularta Media Group a suivi cet avis, que malgré le fait que M. Rik Vanpeteghem était jusqu'à récemment associé chez Deloitte, il peut être qualifié « d'administrateur indépendant » pour les raisons suivantes :

(i) Le mandat de Deloitte en tant que commissaire de la SA Roularta Media Group a expiré lors de l'as-

semblée générale du 18 mai 2021. La société BDO Réviseurs d'Entreprises a été nommée en tant que commissaire pour une période de trois ans ;

- (ii) En tant qu'ancien associé de Deloitte, M. Rik Vanpeteghem lui-même n'a jamais été actif au sein de l'équipe d'audit de Deloitte chargée de contrôler la situation financière de Roularta Media Group, les comptes annuels et la régularité des opérations à constater dans les comptes annuels au regard du Code des sociétés et associations ainsi que des statuts, et n'a pas non plus supervisé activement ni n'est intervenu de quelque manière que ce soit dans les activités de l'équipe d'audit de Deloitte ;
- (iii) Depuis 2016 et jusqu'à son départ de Deloitte en 2021, M. Rik Vanpeteghem a été principalement actif chez Deloitte au niveau international : d'abord jusqu'au mai 2019 en tant que directeur général régional EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique) et puis, de juin 2019 à avril 2021, en tant que Global Public Policy Leader. Dans ces fonctions internationales, il n'a pas comme tel eu d'impact sur les activités d'audit belges de Deloitte.

Le conseil d'administration est présidé par Rik De Nolf. En tant que président, M. Rik De Nolf assume le rôle de liaison entre les actionnaires de référence, le conseil d'administration et le management exécutif.

En tant qu'administrateur exécutif, M. Rik De Nolf reste également actif au sein du management exécutif du Groupe en tant que membre de l'executive management committee. Grâce à son expérience des affaires, il fait office de caisse de résonance et de conseiller auprès du management exécutif. En tant que président et administrateur exécutif, M. Rik De Nolf est également responsable de la communication externe et des relations avec les investisseurs du Groupe. Ce rôle exécutif attribué au président du conseil d'administration assure une meilleure communication et une meilleure circulation de l'information entre le conseil d'administration et le management exécutif et, de manière générale, contribue au bon fonctionnement de la société. Tout ceci est conforme à la recommandation 3.16 du Code de gouvernance d'entreprise 2020.

Le conseil d'administration s'est réuni six fois en 2021 pour discuter des résultats de l'entreprise, du plan pluriannuel du Groupe et du budget pour le prochain exercice. Au cours de l'exercice écoulé, le conseil d'administration a suivi de près l'impact de COVID-19 sur les résultats financiers du Groupe. En raison des me-

sures gouvernementales imposées pour lutter contre le virus COVID-19, les réunions du conseil d'administration de cette année se sont déroulées sous un format hybride, certains administrateurs étant physiquement présents et d'autres participant à distance par vidéoconférence. La secrétaire du conseil d'administration, Sophie Van Iseghem, est responsable des rapports des conseils d'administration et des comités établis par le conseil d'administration.

Relevé des présences aux conseils d'administration en 2021⁽¹⁾:

Rik De Nolf, président	6
Xavier Bouckaert, CEO	6
Carel Bikkers	6
Lieve Claeys	6
Coralie Claeys	6
Francis De Nolf	6
Koen Dejonckheere	5
Caroline Pauwels	3

Au cours de l'exercice écoulé, les administrateurs indépendants ont également tenu une réunion. Pour 2022, six réunions du conseil d'administration figurent à l'agenda.

Comité d'audit

Le comité d'audit est composé de deux administrateurs et ne comprend que des administrateurs indépendants. Ceci est en contradiction avec le principe 4.3 du Code de gouvernance d'entreprise, qui prescrit que le comité d'audit doit être composé d'au moins trois administrateurs. Le conseil d'administration estime que le rôle et les pouvoirs du comité d'audit peuvent être exercés de manière adéquate par deux administrateurs, qui disposent d'une expertise collective dans le domaine des activités de Roularta Media Group (voir article 7:99 du Code des sociétés et associations).

L'expertise en matière de comptabilité et d'audit de M. Carel Bikkers, le président du comité d'audit, est attestée, entre autres, par son ancien poste de directeur du groupe de médias néerlandais Audax et ses mandats de commissaire/superviseur auprès de diverses sociétés néerlandaises.

Le comité d'audit s'est réuni quatre fois en 2021. Comme pour les conseils d'administration, ces réunions ont été organisées sous forme hybride (phy-

sique ou vidéoconférence) en raison des mesures gouvernementales imposées pour lutter contre le coronavirus. Au cours de ces réunions, le comité d'audit a contrôlé l'intégrité des informations financières de la société, a suivi de près les activités de l'auditeur externe et interne et a formulé des recommandations au conseil d'administration lorsqu'il l'a jugé nécessaire.

Sur invitation du président, le commissaire, l'administrateur délégué, le président du conseil d'administration, le directeur financier et l'auditeur interne ont assisté au comité d'audit. Le commissaire aux comptes a assisté à deux réunions du comité d'audit en 2021.

Après chaque réunion du comité d'audit, le président du comité d'audit fait rapport au conseil d'administration sur les sujets abordés dans le comité d'audit.

Relevé des présences aux réunions du comité d'audit en 2021:

Carel Bikkers, président	4
Koen Dejonckheere	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 d'une majorité d'administrateurs non exécutifs indépendants.

Roularta Media Group déroge au principe 4.3 du Code de gouvernance d'entreprise, qui prescrit que le comité de nomination et de rémunération doit être composé d'au moins trois administrateurs. Le conseil d'administration estime que le rôle et les pouvoirs du comité de nomination et de rémunération peuvent être assurés de manière adéquate par deux administrateurs. Le conseil d'administration a également décidé de ne pas nommer de président pour ce comité, étant donné que ce comité ne se réunit que deux fois par an et que le rôle du président d'un tel comité n'a pas de valeur ajoutée. Le comité de nomination et de rémunération dispose de l'expertise nécessaire en matière de politique de rémunération, cf. article 7:100 du Code des sociétés et associations.

Le président et l'administrateur délégué participent avec voix consultative aux réunions du comité de nomination et de rémunération (cf. article 7:100 § 7 du

Code des sociétés et associations), sauf lorsque le comité de nomination et de rémunération délibère à propos de la rémunération de l'administrateur délégué. Le directeur des ressources humaines est également invité au comité de nomination et de rémunération.

Le comité de nomination et de rémunération s'est réuni deux fois au cours de l'année 2021 avec à son ordre du jour les principaux points suivants : la préparation du rapport de rémunération, l'évaluation de la politique de rémunération et de bonus du management exécutif et la composition (diverse) du conseil d'administration et de ses comités.

Relevé des présences aux réunions du comité de nomination et de rémunération en 2021:

Carel Bikkers	2
Koen Dejonckheere	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.

DIVERSITÉ DE GENRE

En 2021, le conseil d'administration comptait trois femmes et cinq hommes. Roularta Media Group respecte ainsi le quota légal (cf. article 7:86 du Code des sociétés et associations) en matière de diversité des genres au sein du conseil d'administration.

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

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

COMPOSITION DU MANAGEMENT EXÉCUTIF

Les pouvoirs opérationnels ont été délégués par le conseil d'administration à l'executive management committee. Ce comité, dirigé par l'administrateur délégué (CEO), est responsable de la gestion du Groupe dans le cadre des directives fixées par le conseil d'administration.

Le CEO, le président exécutif du conseil d'administration, le directeur des ressources humaines et le CFO siègent à l'executive management committee (voir composition page 70).

L'executive management committee a une composition diversifiée en termes de sexe, de connaissances, d'expertise, d'expérience et d'âge.

Il n'y a pas eu de changement dans la composition de la direction générale au cours de l'exercice écoulé.

Conformément au principe 2.10 du Code de gouvernance d'entreprise, la société dispose d'un plan de succession pour le CEO et les autres membres du management exécutif. En cas d'absence prolongée du CEO, les fonctions du CEO sont en premier lieu assumées temporairement par le président du conseil d'administration et un comité de nomination et de rémunération est immédiatement convoqué.

En cas d'absence prolongée d'un autre membre du management exécutif, les fonctions du membre absent sont d'abord réparties entre les autres membres

⁽¹⁾ Y compris un conseil d'administration téléphonique.

du management exécutif et un comité de nomination et de rémunération est immédiatement convoqué.

INTÉRÊT OPPOSÉ

Au cours de l'exercice, il n'est apparu aucun intérêt opposé de nature patrimoniale susceptible de donner lieu à l'application des articles 7:96 et 7:97 du Code des sociétés et associations.

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

Compte tenu des principes et directives repris dans le Code belge de gouvernance d'entreprise, la société a élaboré dans sa Charte de gouvernance d'entreprise 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 relèvent pas du règlement portant sur les conflits d'intérêts.

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

- un administrateur ou un membre du management exécutif détient un intérêt financier personnel considérable dans la personne morale avec laquelle Roularta Media Group souhaite conclure une transaction ;
- un administrateur ou un membre du management exécutif, son conjoint, partenaire cohabitant, enfant,

parent ou allié jusqu'au deuxième degré fait partie du conseil d'administration ou du management exécutif de la personne morale avec laquelle Roularta Media Group souhaite conclure une transaction importante ;

- le conseil d'administration juge qu'il existe un tel conflit d'intérêts concernant la transaction envisagée.

L'administrateur concerné ou le membre concerné du management exécutif fournit au conseil d'administration toutes les informations pertinentes possibles concernant le conflit d'intérêts. L'administrateur concerné ou le membre concerné du management exécutif s'abstient de participer aux consultations et processus décisionnels concernant ce point de l'ordre du jour.

Si le conseil d'administration décide de donner suite à la transaction envisagée, cette transaction doit au moins se dérouler dans les conditions et contre les sûretés qui prévalent habituellement sur le marché pour des transactions similaires.

Le conseil d'administration décrit dans le procès-verbal la nature de la décision ou de la transaction visée au premier alinéa et ses conséquences financières pour la société, et rend compte de la décision prise. Cette partie du procès-verbal est incluse dans son intégralité dans le rapport annuel ou dans un document déposé avec les comptes annuels. Le procès-verbal de la réunion est également communiqué au commissaire aux comptes de la société. Dans son rapport sur les comptes annuels, le commissaire aux comptes évalue, dans une section distincte, les conséquences financières pour la société des décisions du conseil d'administration, tel que défini par lui, pour lesquelles

il existe un intérêt opposé tel que visé au premier alinéa.

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

PROTOCOLE SUR LA PRÉVENTION DES ABUS DE MARCHÉ

Le protocole de prévention des abus de marché, qui fait partie de la Charte de gouvernance d'entreprise de Roularta Media Group, interdit aux administrateurs, aux membres du management exécutif et aux autres membres du personnel ou collaborateurs (externes) qui, de par la nature de leur fonction, entrent en contact avec des informations confidentielles et/ou des informations qui pourraient avoir un impact significatif sur le cours des instruments financiers de la société d'opérer directement ou indirectement, sur la base d'informations privilégiées, dans des instruments financiers émis par Roularta Media Group.

Ce protocole a été établi conformément aux principes énoncés dans le règlement européen n°596/2014 sur les abus de marché et les lois du 27 juin 2016 et du 31 juillet 2014 modifiant la loi du 2 août 2002 relative à la surveillance du secteur financier et aux services financiers. Le protocole susmentionné contient aussi des règles relatives à la divulgation des transactions exécutées par les managers exécutifs et leurs proches par le biais d'une notification à la société et à l'Autorité belge des services et marchés financiers (FSMA).

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

Général

La loi du 28 avril 2020 a introduit de nouvelles règles dans le droit belge des sociétés et associations, transposant la directive européenne 2017/828 concernant l'encouragement de l'engagement à long terme des actionnaires. Ces nouvelles règles exigent, entre autres, que la société ait une politique de rémunération, sur laquelle les actionnaires ont le droit de voter lors de l'assemblée générale.

Le conseil d'administration a soumis sa politique de rémunération élaborée pour ses administrateurs et les membres du management exécutif à l'approbation de l'assemblée générale du 18 mai 2021.

À chaque modification importante et au moins tous les quatre ans, la politique de rémunération est à nou-

veau soumise à l'approbation de l'assemblée générale conformément aux dispositions de la loi du 28 avril 2020.

Le conseil d'administration confirme qu'aucune modification importante n'a été apportée à la politique de rémunération telle que rédigée et n'a pas l'intention d'apporter des modifications importantes à cette politique de rémunération en 2022.

Vous trouverez la politique de rémunération telle qu'élaborée par le conseil d'administration et approuvée par l'assemblée générale sur le site internet de la société dans la Charte de gouvernance d'entreprise (annexe A) via le lien www.roularta.be/fr/roularta-bourse/gouvernance-dentreprise/charte-de-gouvernance-dentreprise.

Dans le rapport de rémunération pour l'exercice 2021, vous trouverez une explication de la rémunération :

- (I) des membres non exécutifs du conseil d'administration ;
- (II) du Chief Executive Officer (CEO), qui est également membre du conseil d'administration et donc également administrateur exécutif ;
- (III) des administrateurs exécutifs ;
- (IV) et des autres membres du management exécutif qui ne sont pas membres du conseil d'administration.

La politique de rémunération définie pour les administrateurs et les membres du management exécutif a pour objectif d'attirer et de retenir des administrateurs et managers compétents d'origines diverses, avec des domaines d'expertise différents et une expérience dans les différents éléments du fonctionnement d'une entreprise et de l'entrepreneuriat.

Pour atteindre cet objectif, une politique de rémunération conforme au marché est appliquée, compte tenu de la taille et de la complexité de l'entreprise et, lorsque c'est possible, en utilisant des données de référence.

Rémunération des administrateurs non exécutifs sur une base annuelle

Les administrateurs non exécutifs perçoivent une rémunération fixe en contrepartie de leur appartenance au conseil d'administration et des jetons de présence en fonction de leur présence aux réunions du conseil d'administration et des comités dont ils sont membres. Le niveau de rémunération des administrateurs est déterminé en tenant compte de leur rôle en tant qu'ad-



ministreurs ordinaires, de leurs rôles spécifiques, comme celui de président du conseil d'administration, président ou membre d'un comité, ainsi que des responsabilités et du temps qu'ils y consacrent.

Les membres non exécutifs du conseil d'administration perçoivent une rémunération fixe de 10.000 euros, complétée par une rémunération par séance du conseil d'administration de 2.500 euros. Aucune rémunération n'est accordée pour les réunions téléphoniques du conseil d'administration.

Les membres des comités du conseil d'administration (le comité d'audit et le comité de nomination et de rémunération) perçoivent une rémunération par séance de 2.500 euros. Le président du comité d'audit perçoit une rémunération de 5.000 euros par séance du comité d'audit.

Les administrateurs non exécutifs ne reçoivent pas de rémunération liée aux performances, tels bonus, programmes d'incentives à long terme, avantages en nature ou plans de retraite. Il n'y a pas non plus de cotisations de retraite ou de rémunérations similaires pour les administrateurs. Les administrateurs non exécutifs ne bénéficient pas non plus d'options ou de warrants. Roularta Media Group déroge ainsi au principe 7.6 du Code de gouvernance d'entreprise, qui recommande que les administrateurs non exécutifs soient rémunérés pour une partie de leur rémunération en actions. Le conseil d'administration a décidé de déroger à ce principe pour les raisons suivantes : premièrement, un certain nombre de membres non exécutifs du conseil d'administration ont été nommés par et/ou ont une relation étroite avec l'actionnaire de référence, qui détient déjà un paquet substantiel d'actions. Pour les autres administrateurs non exécutifs/indépendants, le conseil d'administration considère qu'une rémunération du mandat d'administrateur partiellement sous forme d'actions est contraire, d'une part, au principe d'indépendance et, d'autre part, à la perspective à long terme pour le Groupe, que le conseil d'administration a à l'esprit.

Rémunération des administrateurs exécutifs sur une base annuelle

Outre l'administrateur délégué / CEO, le conseil d'administration compte deux autres administrateurs exécutifs : M. Rik De Nolf et la SA Alauda, représentée par son représentant permanent M. Francis De Nolf.

Le président du conseil d'administration et l'administrateur délégué reçoivent une rémunération fixe de 100.000 euros. Parce que le président et l'administrateur délégué consacrent plus de temps au suivi permanent des développements du Groupe en général et en particulier à la préparation des conseils d'administration et de leurs comités dérivés, une rémunération consistant uniquement en un honoraire fixe leur est accordée. Ce paquet de rémunération est déterminé séparément par le comité de nomination et de rémunération et approuvé par le conseil d'administration. Dans le passé la rémunération fixe attribuée au président et à l'administrateur délégué dans le cadre de leur mandat d'administrateur était également soumise annuellement à l'approbation de l'assemblée générale.

En outre, le président exécutif du conseil d'administration reçoit une rémunération distincte de 187.122 euros en tant que membre de l'executive management committee et en compensation de son rôle de responsable de la communication externe et des relations avec les investisseurs du Groupe.

L'administrateur (exécutif) Alauda SA reçoit, outre la même rémunération que les administrateurs non exécutifs (c'est-à-dire une rémunération fixe plus des jetons de présence), une rémunération annuelle fixe de 50.000 euros pour les activités de relations publiques et la participation en tant que représentant de Roularta Media Group aux réunions de conseils d'administration et aux événements. Cette rémunération est déterminée séparément par le comité de nomination et de rémunération et approuvée par le conseil d'administration.

Les administrateurs exécutifs ne reçoivent pas de rémunération liée aux performances, telle que des bonus, des programmes d'incentives à long terme, des avantages en nature ou des plans de retraite. Les administrateurs exécutifs ne bénéficient pas non plus d'options ou de warrants, ni de cotisations de retraite ou de rémunérations similaires.

Rémunération des membres du management exécutif - rémunération de l'administrateur délégué

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.



RELEVÉ DES RÉMUNÉRATIONS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

		Rémunération fixe en €	Jetons de présence conseil d'administration	Jetons de présence comité d'audit	Jetons de présence comité de nomination et de rémunération	Rémunération administrateur exécutif/membre du management exécutif
Rik De Nolf Président conseil d'administration	Administrateur exécutif	100.000	0	0	0	187.122
Xavier Bouckaert Représentant permanent de la SCA Koonon – administrateur délégué	Administrateur exécutif	100.000	0	0	0	693.063
Carel Bikkers Président du comité d'audit – membre du comité de nomination et de rémunération	Administrateur indépendant	10.000	12.500	20.000	5.000	-
Coralie Claeys Représentant permanent de la SA Verana	Administrateur non exécutif	10.000	12.500	0	0	-
Lieve Claeys	Administrateur non exécutif	10.000	12.500	0	0	-
Koen Dejonckheere Représentant permanent de la SA Invest at Value – membre du comité d'audit – membre du comité de nomination et de rémunération	Administrateur indépendant	10.000	10.000	10.000	5.000	-
Francis De Nolf Représentant permanent de la SA Alauda	Administrateur exécutif	10.000	12.500	0	0	50.000
Caroline Pauwels	Administrateur indépendant	10.000	5.000	0	0	-

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.

Contrairement au principe 7.6 du Code de gouvernance d'entreprise 2020, aucun seuil minimum d'actions à détenir par les membres du management exécutif n'a été fixé par le conseil d'administration. En raison de la régularité avec laquelle les plans d'options sur actions sont émis par le conseil d'administration (sur avis du comité de nomination et de rémunération) et auxquels les membres du management exécutif peuvent souscrire, le conseil d'administration est d'avis que la fixation d'un tel seuil minimum n'est pas appropriée.

La société part du principe que la politique de rémunération décrite pour les membres du management exécutif sera maintenue pour les deux prochains exercices, à moins que le test de marché montre que des ajustements sont nécessaires.

La rémunération des autres membres de l'executive management committee se compose comme suit :

- une rémunération de base conforme à la formation, au contenu de la fonction, à l'expérience et à l'ancienneté ;
- un bonus lié à la performance, couplé pour 50% aux résultats consolidés du Groupe et pour 50% aux objectifs individuels liés au rôle et aux responsabilités du membre de l'executive management committee concerné. Chaque année, pour l'exercice correspondant et sur avis du comité de nomination et de rémunération, le conseil d'adminis-

tration détermine (i) des critères de performance financière liés aux résultats consolidés du Groupe, ainsi que (ii) des objectifs qualitatifs spécifiquement liés au rôle et aux responsabilités individuels du membre de l'executive management committee. La définition d'objectifs qualitatifs pour les autres membres du management exécutif se fait dans la recherche d'un mix équilibré entre objectifs à court et à long termes, une attention particulière étant également accordée aux « targets » liés à la politique de durabilité de la Société. Au terme de l'exercice, le comité de nomination et de rémunération détermine si et dans quelle mesure le bonus a été atteint, sur la base des critères de performance quantitatifs et qualitatifs qui ont été définis. Sur recommandation du comité de nomination et de rémunération, le conseil d'administration approuve les bonus du management exécutif. Le bonus s'élève à un maximum de 30% du salaire de base annuel des membres du management exécutif. Le bonus est versé en espèces. Il n'existe pas de disposition prévoyant un droit de récupération en faveur de la Société au cas où la rémunération variable aurait été attribuée sur la base de données financières incorrectes (claw back au sens de l'article 3:6 § 3,11° du Code des sociétés et associations). Les bonus ne sont accordés qu'après la clôture de l'exercice et les contrôles nécessaires des chiffres par les commissaires, de sorte que le risque de versement d'un bonus sur la base de données financières incorrectes est négligeable.

- un incentive à long terme consistant en des droits d'acquisition d'actions de Roularta Media Group. Cet incentive à long terme n'est pas lié à la performance. Les plans d'options émis par la Société ont chaque fois une durée de dix ans, le premier exercice ayant lieu au plus tôt au cours de la troisième année calendrier suivant l'année de souscription des options.

Aucune prime ni aucun incentive à long terme n'est accordé au CEO et au président exécutif du conseil d'administration qui sont également membres de l'executive management committee.

La rémunération brute totale accordée aux membres du management exécutif et au CEO en 2021 s'élève à :

Membres executive management committee (sans CEO mais rémunération du président exécutif incluse)	CEO (SCA Koinon)
Rémunération de base	686.643 euros
Bonus lié à la performance	81.850 euros
Pension ou autres avantages en nature	-

Aperçu des options attribuées au management exécutif

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'année 2021, aucune option n'a été exercée et aucune option n'a été annulée.

Année de l'offre	Membre du management exécutif	Nombre d'options attribuées	Prix d'exercice en euro	Première période d'exercice	Dernière période d'exercice
2019	Jeroen Mouton	20.000	14,39	01/01-31/12/2023	01/01-31/12/2029

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION (MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU MANAGEMENT EXÉCUTIF) PAR RAPPORT AUX PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE ET À LA RÉMUNÉRATION MOYENNE PAR ETP (ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN)

ÉVOLUTION EN MILLIERS D'EUROS	2021	2020	2019	2018	2017
Rémunération conseil d'administration	365	335	368	403	425
Nombre de membres conseil d'administration	8	8	8	8	9
Rémunération CEO/Administrateur délégué	693	689	684	670	656
Rémunération du management exécutif, à l'exclusion du CEO (y compris les bonus)	768	588*	644	629	625
Nombre de membres du management exécutif à l'exclusion du CEO	3	3	3	3	3
Chiffre d'affaires	300.205	256.269	295.798	277.008	256.768
EBITDA	40.975	19.467	22.989	6.336	1.927
Coûts de personnel	98.117	87.225	95.192	94.522	92.752
Nombre de ETP	1.243	1.182	1.217	1.287	1.276
Coût moyen du personnel par ETP	79	74	78	73	73

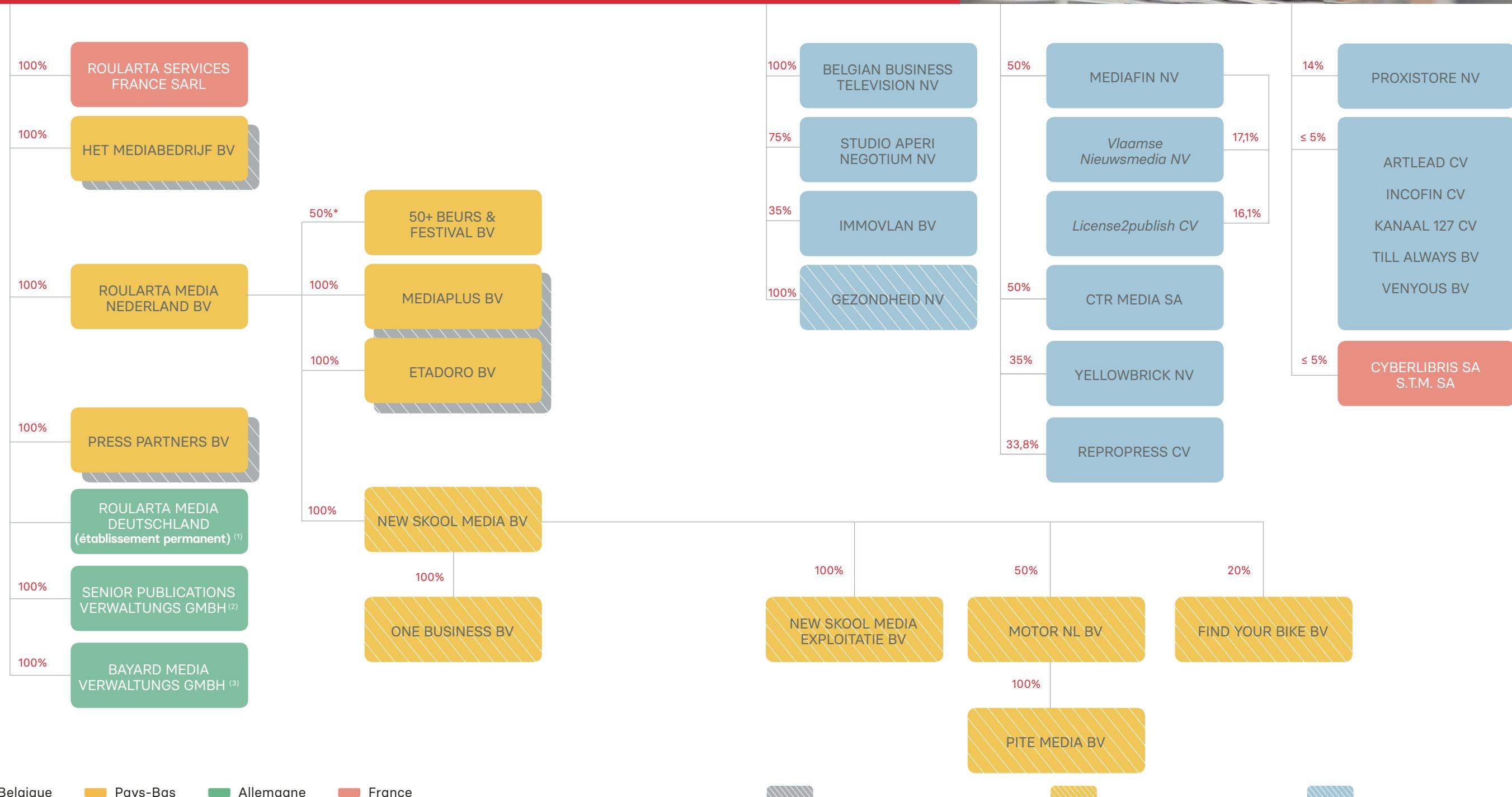
(*) Aucun bonus/aucune prime n'a été versé(e) à cause de COVID-19.

Comme prévu par la loi du 28 avril 2020, Roularta Media Group communique pour 2021 le rapport entre la rémunération du CEO et la rémunération la plus basse (exprimée en équivalent temps plein). Ce ratio s'élève à 18,01.

Roularta Media Group

Structure du Groupe 31/12/2021*

*Partie de la déclaration d'informations non financières (page 56).



(1) Établissement permanent/Zweigniederlassung inscrit au registre du commerce de Augsburg, en Allemagne, sous le numéro HRB 36615.

(2) Senior Publications Verwaltungs GmbH a cessé ses activités et a été mise en liquidation avec effet au 1^{er} janvier 2022.

(3) Bayard Media Verwaltungs GmbH n'a plus d'activités et a été mise en liquidation au premier trimestre 2022.

*Le 03/01/2022 à 100%.

Les filiales néerlandaises Mediaplus BV, Etadoro BV, Press Partners BV et Mediabedrijf BV, détenues à 100%, ont cessé d'exister le 01/03/2022, suite à une fusion avec Roularta Media Nederland BV.

La date effective de l'acquisition de ces participations néerlandaises était le 25/02/2022 après la réalisation d'un certain nombre de conditions suspensives.

Acquisition finalisée le 29/03/2022.

États financiers consolidés

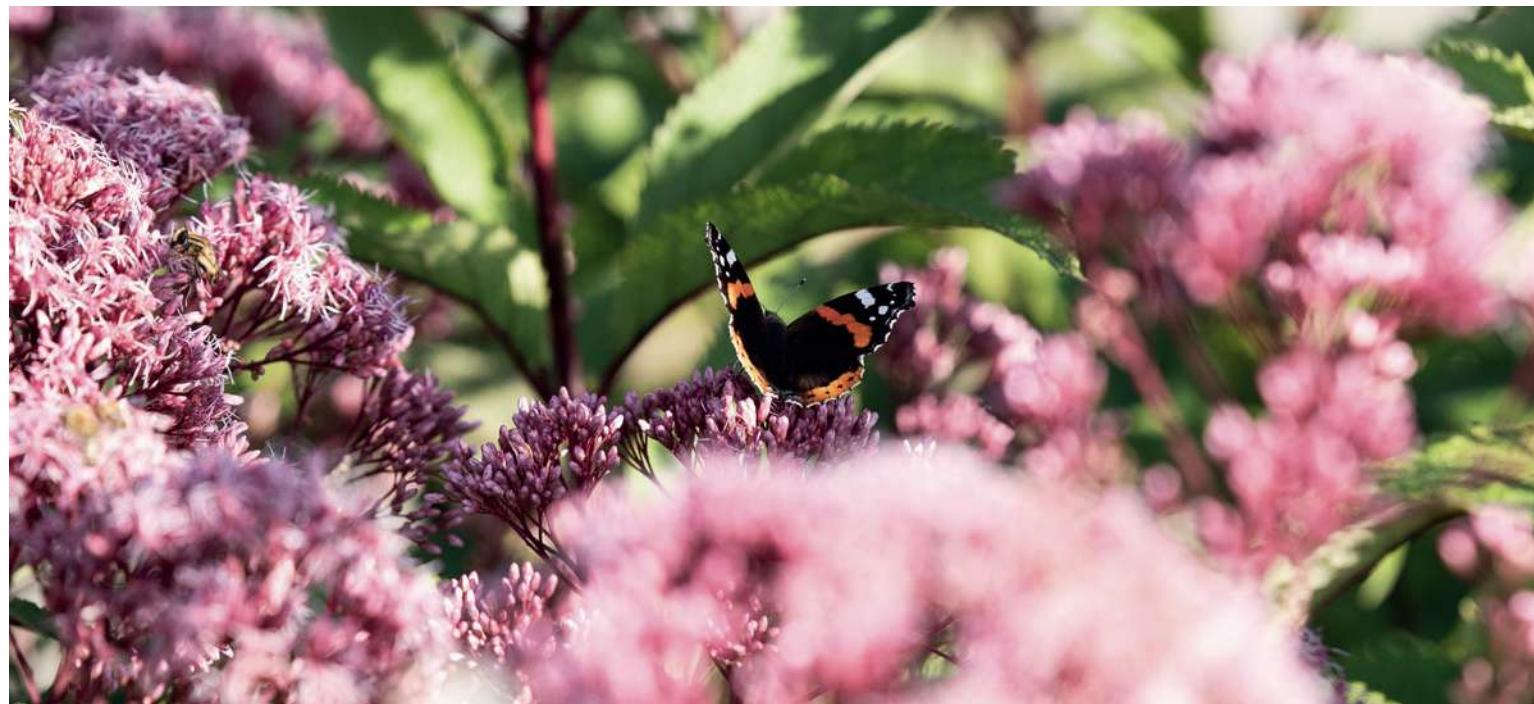
Les états financiers consolidés ci-dessous présentent les chiffres des exercices clos le 31 décembre 2021 et le 31 décembre 2020. Les notes annexes font partie intégrante de ces parties des états financiers.

1. COMPTE DE RÉSULTATS CONSOLIDÉ

EN MILLIERS D'EUROS	Annexe	31/12/2021	31/12/2020
Chiffre d'affaires	4	300.205	256.269
Production immobilisée		3.375	2.232
Approvisionnements et marchandises		-49.963	-47.307
Services et biens divers	5	-126.979	-109.539
Frais de personnel	6	-98.117	-87.225
Autres produits d'exploitation	8	10.223	5.417
Autres charges d'exploitation	8	-2.001	-2.475
Quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises	15	4.232	2.096
EBITDA		40.975	19.467
Amortissements, dépréciations et provisions		-28.221	-13.410
Amortissements sur immobilisations (in)corporelles	13&14	-16.557	-12.854
Dépréciations sur stocks et sur créances	7	333	25
Provisions	23	-4.413	-581
Réductions de valeur exceptionnelles	13	-7.584	-
Résultat opérationnel - EBIT		12.754	6.056
Produits financiers	9	108	100
Charges financières	9	-291	-376
Résultat opérationnel après charges financières nettes		12.571	5.781
Impôts sur le résultat	10	3.465	8
Résultat net		16.036	5.789
Résultat net des entreprises consolidées		16.036	5.789
Attribuable aux :			
Intérêts minoritaires		-557	-195
Actionnaires de Roularta Media Group		16.593	5.984
RÉSULTAT PAR ACTION			
EN EUROS	Annexe	31/12/2021	31/12/2020
Résultat de base par action	11	1,42	0,48
Résultat dilué par action	11	1,41	0,48

2. ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

EN MILLIERS D'EUROS	Annexe	31/12/2021	31/12/2020
Résultat net des entreprises consolidées		16.036	5.789
Autres éléments du résultat global			
<i>Autres éléments du résultat global : éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat net</i>			
Avantages du personnel non courants - écarts actuariels		-404	969
Impôts différés concernant les autres éléments du résultat global		101	-242
Quote-part dans les autres éléments du résultat non susceptibles d'être reclassés des entreprises associées et coentreprises		-118	413
Autres éléments du résultat global		-421	1.139
Résultat global consolidé		15.615	6.928
Attribuable aux :			
Intérêts minoritaires		-557	-195
Actionnaires de Roularta Media Group		16.172	7.123



3. BILAN CONSOLIDÉ

ACTIFS EN MILLIERS D'EUROS	Annexe	31/12/2021	31/12/2020
Actifs non courants		208.214	187.928
Immobilisations incorporelles	13	77.614	53.257
Immobilisations corporelles	14	65.578	65.744
Participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	15	55.303	60.324
Participations en actifs financiers, prêts, cautions	16	2.471	3.313
Clients et autres créances	17	-	78
Actifs d'impôts différés	18	7.248	5.212
Actifs courants		174.476	149.644
Stocks	19	9.424	4.838
Clients et autres créances	17	52.640	49.881
Créances relatives aux impôts		1.075	919
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20	106.660	90.559
Charges à reporter et produits acquis		4.677	3.446
Total de l'actif		382.690	337.572
PASSIFS EN MILLIERS D'EUROS	Annexe	31/12/2021	31/12/2020
Capitaux propres		242.591	223.864
Capitaux propres - part du Groupe		229.564	223.481
Capital souscrit	21	80.000	80.000
Actions propres	21	-32.028	-34.924
Résultat reporté		180.188	174.335
Autres réserves	21	1.404	4.070
Intérêts minoritaires	21	13.027	383
Passifs non courants		23.674	16.207
Provisions	23	7.067	7.622
Avantages du personnel	24	7.455	4.767
Passifs d'impôts différés	18	4.611	205
Dettes financières	25	4.249	3.324
Autres dettes	26	292	287
Passifs courants		116.425	97.501
Dettes financières	25	1.416	1.315
Dettes commerciales	26	44.750	35.613
Acomptes reçus	26	33.463	27.076
Avantages du personnel	26	17.792	15.126
Impôts	26	295	525
Autres dettes	26	10.794	10.038
Charges à imputer et produits à reporter	26	7.915	7.808
Total du passif		382.690	337.572

4. TABLEAU CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

EN MILLIERS D'EUROS	Annexe	31/12/2021	31/12/2020
Flux de trésorerie relatifs aux activités opérationnelles			
Résultat net des entreprises consolidées		16.036	5.789
Quote-part du résultat net des entreprises associées et coentreprises	15	-4.232	-2.096
Dividendes reçus d'entreprises associées et de coentreprises	15	5.250	1.250
Impôts sur le résultat	10	-3.465	-8
Charges d'intérêt	9	291	376
Produits d'intérêt (-)	9	-108	-100
Moins-values (+) / plus-values (-) sur réalisation d'immobilisations incorporelles et corporelles		-100	-1.364
Éléments sans effet de trésorerie		22.445	12.841
Amortissements des immobilisations (in)corporelles	13&14	16.557	12.854
Réductions de valeur exceptionnelles	13	7.584	-
Charges relatives aux paiements fondés sur des actions	6	75	-208
Dotations (+) / reprises (-) provisions	23	4.413	581
Autres éléments sans effet de trésorerie	8	-6.184	-386
Flux de trésorerie bruts relatifs aux activités opérationnelles		36.117	16.688
Variation des clients		-119	11.069
Variation des stocks		-4.086	1.131
Variations des dettes commerciales		4.725	-10.908
Autres variations du fonds de roulement (a)		4.519	-601
Variations du fonds de roulement		5.039	691
Impôts sur le résultat payés		-970	-510
Intérêts payés (-)		-293	-299
Intérêts reçus		108	102
FLUX DE TRÉSORERIE NETS RELATIFS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES (A)		40.001	16.672

(a) Variation des autres créances courantes, charges à reporter et produits acquis, provisions, avantages du personnel, autres dettes, acomptes reçus et charges à imputer et produits à reporter.

EN MILLIERS D'EUROS	Annexe	31/12/2021	31/12/2020
Flux de trésorerie relatifs aux activités d'investissement			
Immobilisations incorporelles - acquisitions	13	-19.035	-3.935
Immobilisations corporelles - acquisitions	14	-4.019	-11.195
Immobilisations incorporelles - autres variations		503	-
Immobilisations corporelles - autres variations		99	1.721
Flux de trésorerie nets relatifs aux acquisitions	29	-1.965	-299
Flux de trésorerie nets relatifs aux cessions	29	-706	200
Flux de trésorerie nets relatifs aux prêts aux participations comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence		68	-18
Participations en actifs financiers, prêts, cautions - autres variations		17	-817
FLUX DE TRÉSORERIE NETS RELATIFS AUX ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT (B)		-25.038	-14.343
Flux de trésorerie relatifs aux activités de financement			
Dividendes versés		-11.729	-
Actions propres		340	-11.281
Apport de capital sans contrôle	21	14.300	-
Diminution des dettes financières courantes		-	-509
Remboursement des dettes de leasing		-1.784	-1.463
Diminution des créances non courantes		11	46
FLUX DE TRÉSORERIE NETS RELATIFS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT (C)		1.138	-13.207
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (A+B+C)		16.101	-10.879
Trésorerie et équivalents de trésorerie, solde d'ouverture		90.559	101.438
Trésorerie et équivalents de trésorerie, solde de clôture		106.660	90.559
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		16.101	-10.879

5. ÉTAT CONSOLIDÉ DES VARIATIONS DE CAPITAUX PROPRES

2021 EN MILLIERS D'EUROS	Capital souscrit	Actions propres	Résultat reporté	Autres réserves	Capitaux propres - Roularta Media Group	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
Solde d'ouverture au 01/01/2021	80.000	-34.924	174.335	4.070	223.481	383	223.864
Résultat net	-	-	16.593	-	16.593	-557	16.036
Autres éléments du résultat global pour la période, nets d'impôt	-	-	-256	-165	-421	-	-421
Résultat global total	-	-	16.337	-165	16.172	-557	15.615
Contrepartie d'un regroupement d'entreprises par des actions propres	-	1.225	-	-	1.225	-	1.225
Contribution au capital par des intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	14.300	14.300
Option de vente écrite sur les intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-394	-394
Dividendes	-	-	-11.729	-	-11.729	-	-11.729
Exercice d'options	-	340	-	-	340	-	340
Paiements fondés sur des actions	-	-	2.576	-2.501	75	-	75
Effet des transactions avec les actions propres	-	1.331	-1.331	-	-	-	-
Liquidation de la filiale	-	-	-	-	-	-706	-706
Solde de clôture au 31/12/2021	80.000	-32.028	180.188	1.404	229.564	13.027	242.591

2020 EN MILLIERS D'EUROS	Capital souscrit	Actions propres	Résultat reporté	Autres réserves	Capitaux propres - Roularta Media Group	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
Solde d'ouverture au 01/01/2020	80.000	-23.643	166.610	4.879	227.846	578	228.424
Résultat net	-	-	5.984	-	5.984	-195	5.789
Autres éléments du résultat global pour la période, nets d'impôts	-	-	487	652	1.139	-	1.139
Résultat global total	-	-	6.471	652	7.123	-195	6.928
Achat d'actions propres	-	-11.365	-	-	-11.365	-	-11.365
Exercice d'options	-	84	-	-	84	-	84
Paiements fondés sur des actions	-	-	1.297	-1.505	-208	-	-208
Autres augmentations / diminutions	-	-	-43	43	-	-	-
Solde de clôture au 31/12/2020	80.000	-34.924	174.335	4.070	223.481	383	223.864

TABLE OF CONTENTS OF NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

Note 1 - Main financial accounting principles applied	105
Note 2 - Group structure	115
Note 3 - Segmented information	119
Note 4 - Sales	123
Note 5 - Services and other goods	125
Note 6 - Personnel charges	125
Note 7 - Write-down of inventories and receivables	126
Note 8 - Other operating income and expenses	126
Note 9 - Financial income and expenses	127
Note 10 - Income taxes	127
Note 11 - Earnings per share	129
Note 12 - Dividends	129
Note 13 - Intangible assets	130
Note 14 - Property, plant and equipment	133
Note 15 - Investments accounted for using the equity method	135
Note 16 - Investments in financial assets, loans and guarantees	139
Note 17 - Trade and other receivables	141
Note 18 - Deferred tax assets and liabilities	143
Note 19 - Inventories	144
Note 20 - Cash and cash equivalents	144
Note 21 - Equity	145
Note 22 - Share-based payments	147
Note 23 - Provisions	148
Note 24 - Non-current employee benefits	149
Note 25 - Financial debts	152
Note 26 - Other notes on liabilities	153
Note 27 - Contingent liabilities and contractual commitments for the acquisition of property, plant and equipment	154
Note 28 - Financial instruments - risks and fair value	155
Note 29 - Cash flows relating to acquisitions and disposals	158
Note 30 - Fees to the statutory auditor and related persons	159
Note 31 - Related party transactions	159
Note 32 - Important events subsequent to the balance sheet date	161
Statutory auditor's report	162
Statutory annual accounts	167

Notes to the consolidated financial statement

NOTE 1 - KEY PRINCIPLES APPLIED FOR FINANCIAL REPORTING

1.1 Presentation basis

The consolidated financial statements are prepared in accordance with the International Financial Reporting Standards (IFRS) issued by the International Accounting Standards Board (IASB), and with the interpretations issued by the International Financial Reporting Interpretation Committee (IFRIC) of the IASB that were approved by the European Commission.

The consolidated financial statements provide a general overview of the Group's activities and the results achieved. It provides a true and fair view of the financial position, financial performance and cash flows of the entity, and is based on the assumption that continuity is guaranteed. It is drawn up in thousands of euros.

The consolidated financial statements for financial year 2021 were approved by the board of directors on 1 April 2022 and can be amended until the general meeting of 17 May 2022.

1.2 New and revised standards and interpretations

Standards and interpretations applicable for the annual period beginning on or after 1 January 2021

- Amendments to IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 and IFRS 16 Interest Rate Benchmark Reform – Phase 2
- Amendment to IFRS 16 Leases: COVID-19-Related Rent Concessions (applicable for annual periods beginning on or after 1 June 2020)
- Amendments to IFRS 4 Insurance Contracts – Extension of the Temporary Exemption from Applying IFRS 9 to 1 January 2023 (applicable for annual periods beginning on or after 1 January 2021)

Standards and interpretations published, but not yet applicable for the annual period beginning on 1 January 2021

- Amendment to IFRS 16 Leases: COVID-19-Related Rent Concessions beyond 30 June 2021 (applicable for annual periods beginning on or after 1 April 2021)
- Amendments to IAS 16 Property, Plant and Equipment: Proceeds before Intended Use (applicable for annual periods beginning on or after 1 January 2022)

- Amendments to IAS 37 Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets: Onerous Contracts — Cost of Fulfilling a Contract (applicable for annual periods beginning on or after 1 January 2022)

- Amendments to IFRS 3 Business Combinations: Reference to the Conceptual Framework (applicable for annual periods beginning on or after 1 January 2022)

- Annual Improvements to IFRS Standards 2018–2020 (applicable for annual periods beginning on or after 1 January 2022)

- IFRS 17 Insurance Contracts (applicable for annual periods beginning on or after 1 January 2023)

- Amendments to IAS 1 Presentation of Financial Statements: Classification of Liabilities as Current or Non-current (applicable for annual periods beginning on or after 1 January 2023, but not yet endorsed in the EU)

- Amendments to IAS 1 Presentation of Financial Statements and IFRS Practice Statement 2: Disclosure of Accounting Policies (applicable for annual periods beginning on or after 1 January 2023, but not yet endorsed in the EU)

- Amendments to IAS 8 Accounting policies, Changes in Accounting Estimates and Errors: Definition of Accounting Estimates (applicable for annual periods beginning on or after 1 January 2023, but not yet endorsed in the EU)

Amendments to IAS 12 Income Taxes: Deferred Tax related to Assets and Liabilities arising from a Single Transaction (applicable for annual periods beginning on or after 1 January 2023, but not yet endorsed in the EU)

1.3 Consolidation principles

The consolidated financial statements consolidate the financial data of Roularta Media Group NV, its subsidiaries and joint ventures, after the elimination of all material transactions within the Group.

Subsidiaries are entities over which Roularta Media Group NV exercises decisive control. This is the case when Roularta Media Group NV is exposed to, or entitled to, variable revenue from its participation in the entity and has the ability to influence this revenue through its power over the entity. All intra-group transactions, intra-group balances and unrealised gains on intra-group transactions are eliminated; unrealised losses are also eliminated unless it concerns permanent impairments. The part of the

equity and of the result that is allocable to the minority shareholders is stated separately in the balance sheet and the profit and loss account respectively. Changes in the Group's shareholding in subsidiaries where the Group does not lose control are accounted for as equity transactions. In addition, the net carrying amounts of the group and minority interests are restated to the changed participation ratios in these subsidiaries. Differences between the restatement of minority interests and the fair value of the paid or received takeover premium are recognised directly in equity. When the Group loses control of a subsidiary, the gain or loss on the disposal is determined as the difference between:

- the fair value of the takeover premium received plus the fair value of any remaining participating interest, and
- the net carrying amount of the assets (including goodwill), liabilities and any minority interests in the subsidiary before its disposal.

The financial statements of subsidiaries are recognised in the consolidated financial statements from the date on which the parent company acquires control until the date on which it loses control.

The financial statements of subsidiaries are prepared for the same financial year as that of the parent company and on the basis of uniform accounting principles for comparable transactions and other events in similar circumstances.

Acquisitions from subsidiaries are recognised using the acquisition method.

Joint ventures and associates

A *joint agreement* is present when Roularta Media Group NV has a contractual agreement to share control with one or more parties, which is only the case if decisions about the relevant activities require the unanimous approval of the parties that have joint control. A joint agreement can be treated as a joint activity (when Roularta Media Group NV has rights to the assets and commitments for the liabilities) or as a joint entity/joint venture (when Roularta Media Group NV is only entitled to the net assets).

Associates are companies in which Roularta Media Group NV, directly or indirectly, has significant influence and which are not subsidiaries or joint ventures. This is assumed to be the case if the Group holds at least 20% of the voting rights attached to the shares.

The financial information included with regard to these companies has been prepared in accordance with the Group's accounting principles. If the Group acquires joint control in a joint venture or has acquired significant influence in an associate, the share in the acquired

assets, liabilities and contingent liabilities is initially revalued at the fair value on the acquisition date and accounted for using the equity accounting method.

If the takeover premium exceeds the fair value of the acquired share in the acquired assets, liabilities and contingent liabilities, this difference is recognised as goodwill. If the goodwill calculated in this way is negative, this difference is immediately recognised in the result. The share of the Group in the result of joint ventures and associates is subsequently recognised in the consolidated financial statements according to the equity accounting method until the day that joint control or significant influence comes to an end.

If the Group's share in the losses of a joint venture or associate exceeds the carrying amount of the participation, the carrying amount is set to zero and additional losses are only recognised to the extent that the Group has taken on additional liabilities. In this case the accumulated loss is recognised under the provisions for other risks and costs.

Unrealised gains from transactions with joint ventures and associates are eliminated in the amount of the participating interest of the Group vis-à-vis the participation in the joint venture or associate.

The net carrying amount of participating interests in joint ventures and associates is re-evaluated if there are indications of an impairment, or indications that previously recognised impairments are no longer justified. Participating interests in joint ventures and associates in the balance sheet also include the carrying amount of related goodwill.

The share in the result of associates and joint ventures is included in the operating income of the Group.

Acquisitions of subsidiaries

The acquisition price (the transferred remuneration of a business combination) is valued as the total of the fair value at the acquisition date of the transferred assets, liabilities entered into or taken over and the equity interests issued by the acquiring party. The acquisition price also includes all assets and liabilities arising from a contingent compensation scheme.

Takeover-related costs are recognised as expenses in the period in which these costs are incurred.

The identifiable assets and the liabilities acquired are valued at their fair value on the acquisition date. For each business combination, any minority interests in the acquired party is valued at fair value or the proportionate share of the minority interests in the identifiable net assets of the acquired party. The choice of the measurement basis is made on a transaction-by-transaction basis.

1.4 Foreign currencies

Foreign currency transactions

A transaction in a foreign currency is recognised upon initial recognition in the functional currency by applying the spot rate prevailing on the date of the transaction to the foreign currency amount. On each balance sheet date, the monetary items that are denominated in a foreign currency are converted based on the closing exchange rate.

Non-monetary assets and liabilities are converted at the exchange rate for the date of the transaction. Exchange rate differences arising from the settlement of monetary items, or from the conversion of monetary items at a rate different from the rate at which they were first recognised, are recognised in the profit and loss account as other operating income or expenses in the period in which they occur.

Financial statements of foreign entities

Monetary and non-monetary assets and liabilities of foreign entities, the functional currency of which is not the euro and is not the currency of a hyperinflationary economy, are converted at the closing rate on the balance sheet date. The income and expenses for each profit and loss account (including the comparative figures) are converted at the exchange rates on the transaction dates. All resulting exchange rate differences are recognised as a separate component of equity.

1.5 Intangible assets other than goodwill

Intangible assets include brands, customer portfolios, software, concessions, property rights and similar rights acquired from third parties or acquired through contributions, as well as internally generated software.

Research expenses, undertaken with a view to acquiring new scientific or technical knowledge and insights, are recognised as costs in the financial statements as they arise.

Development expenses, where the results of the research are applied in a plan or design for the production of new or substantially improved products and processes, are only included in the balance sheet if the product or process is technically or commercially feasible, the Group has sufficient resources available for completion, and it can be demonstrated that the asset is likely to generate future economic benefits.

The capitalised amount includes the costs of materials, direct wage costs and a proportional part of the overhead costs.

The intangible assets are booked at their cost, less any cumulative depreciation and any cumulative impairment losses.

Depreciation

Intangible assets are depreciated according to the straight-line method over the expected useful life from the date the asset is available.

The following useful lives are applied:

• Development costs	3 years
• Software	3 to 5 years
• Concessions, property rights and related rights	According to the expected useful life
• Customer portfolio	20 years/15 years/5 years
• Brands (from 2018)	40 yrs/20 yrs/10 yrs/5 yrs (see also main sources of estimation uncertainty)

The table below shows the initial useful lives of the brands, unless specifically indicated that it concerns a different intangible fixed asset.

	Total useful life
De Tijd/L'Echo	40
Landleven	20
Libelle/Femmes d'Aujourd'hui	20
Plus Magazine België	20
Plus Magazine Nederland	20
Immovlan (klantenportefeuille)	15
Top Uitgaves	10
Fiscaal-juridisch	10
Feeling/Gael	10
Comfi	10
BePublic-BeReal	10
Immovlan	10
Télépro	10
Plus Magazine Nederland (klantenportefeuille)	5
Black Tiger (klantenportefeuille)	5
La Maison Victor	5
Shedeals	5
Zappy Ouders	5
Communiekrant	5

Prior to June 2018, various brands were classified as assets with an indefinite useful life in accordance with IAS 38.107 and were therefore not depreciated but subject to an impairment test each year. Other intangible assets with an indefinite useful life were also not depreciated but subjected to an impairment test each year.

1.6 Goodwill

When acquiring subsidiaries, goodwill is recognised from the acquisition date for the surplus of, on the one

hand, the total of the fair value of the remuneration transferred, the amount of any minority interests and (in a business combination that is realised in multiple phases) the fair value of the previously held equity interest, and on the other hand, the net balance of the identifiable acquired assets and liabilities. If this total, even after reassessment, results in a negative amount, this profit is immediately recognised in the profit and loss account.

In accordance with IFRS 3, goodwill is not depreciated but is subject to an impairment test at least once each year, and whenever there is an indication that a cash-generating entity may have undergone an impairment.

Goodwill accrued on the acquisition of joint ventures or associates is included in the carrying amount of the relevant participating interest and is not tested for impairment separately; the full carrying amount of the investment is tested as a single asset according to the provisions of IAS 36 *Impairment of assets*.

1.7 Tangible fixed assets

Tangible fixed assets are valued at their cost price, less any cumulative depreciation and any cumulative impairment losses. The cost price includes the initial purchase price plus all directly attributable costs (such as non-refundable taxes, transportation). The cost price of a self-manufactured asset includes the cost price of the materials, direct wage costs and a proportional part of the production overhead.

The exception provided for in IFRS 1 was used to value the most important tangible fixed assets on the date of transition to the IFRS, this being 1 January 2003 for RMG, at fair value and to use this fair value as the assumed cost price at that time. This fair value is based on the value in going concern as determined by third-party experts and has been applied to all sites and buildings of the Group, as well as to the printing presses and finishing lines.

Leases

The Group has applied IFRS 16 Leases from 1 January 2019 under the simplified transition method. Assets that represent the right to use the underlying lease are capitalised as tangible fixed assets and are initially equal to the lease obligation. The lease liabilities, which represent the net present value of the lease, are recognised as non-current or current liabilities depending on the period in which they are due. Leased assets and liabilities are recognised for all leases with a term of more than 12 months, unless the underlying value is low. The lease payments are discounted based on the marginal interest rate of the lessee, because the interest rate implicit in the lease could not be determined. The financing cost is charged against profit or loss over the lease period. The rights to use the assets are depreciated on a straight-line basis over the shortest of the useful life

of the asset and the lease term.

Depreciation

The depreciable amount of an asset (being cost less the residual value) is recognised in the profit and loss account using the straight-line method over the expected useful life from the date the asset is available for use.

The following useful lives are applied:

• Buildings	» Revalued 20 years	duration of the leasehold
	» Not revalued 33 years	
	» buildings on leasehold land	
	» Refurbishment with valuable capital gain	10 years
• Property, plant and equipment	» Printing presses and finishing lines	3 to 23 years
	» Other	5 years
• Furniture and office equipment		5 to 10 years
• Electronic equipment		3 to 5 years
• Rolling stock		4 to 5 years
• Other tangible fixed assets		5 to 10 years
• Assets under construction and prepayments		no depreciation
• Leases and similar rights		3 to 20 years

Ground is not depreciated since it is assumed that it has an indefinite useful life. Printing presses and finishing lines can be depreciated over 23 years from 2020, which is in line with their economically useful life. The new printing press put into service in 2020 will be depreciated over 23 years. There is no change to the printing presses put into service earlier.

1.8 Financial assets

Criteria for the initial recognition and derecognition of financial assets

Financial assets are recorded when the Group becomes party to the contractual provisions of the instrument.

Financial assets are no longer recognised if the contractual rights to the cash flows of the financial asset expire or if the Group transfers the financial asset and its risks and benefits.

Classification and initial valuation of financial assets

When first recognised, a financial asset is classified in one of the three valuation categories:

- Financial assets valued at amortised cost
- Financial assets valued at fair value with value adjustments recognised in the other components of the total result
- Financial assets valued at fair value with value adjustments recognised in the profit and loss account

Financial assets are initially valued at fair value, except

for trade receivables that do not have a significant financing component. These are initially recognised at their transaction price. The transaction costs that are directly attributable to the acquisition of financial assets are added to the fair value of the financial assets on initial recognition, with the exception of the category of financial assets valued at fair value with changes in value recognised in the profit and loss account, where the transaction costs are recognised directly in the profit and loss account.

Valuation of financial assets after initial recognition

Financial assets measured at amortised cost

Financial assets are valued at amortised cost if they meet the following conditions (and are not designated as valued at fair value with value changes recognised in the profit and loss account):

- the financial asset is held within a business model designed to hold financial assets to receive contractual cash flows, and
- The contract terms of the financial asset give rise to cash flows on certain dates that only concern repayments and interest payments on the outstanding principal amount.

After the initial valuation, they are valued at amortised cost using the effective interest method.

When the effect of discounting is immaterial, no discount is made.

The Group's long-term receivables, trade receivables, short-term receivables, cash and cash equivalents are classified and valued at amortised cost.

Financial assets valued at fair value with value adjustments recognised in the other components of the total result

The Group values financial assets at fair value with recognition of changes in value in the other parts of the total result when the following conditions are met:

- The financial asset is held within a business model whose purpose is achieved by both receiving contractual cash flows and selling financial assets; and
- The contract terms of the financial asset give rise to cash flows on certain dates that only concern repayments and interest payments on the outstanding principal amount.

A gain or loss arising from a change in the fair value of the financial asset is recognised in the other components of the total result and accumulated in the revaluation reserve. Only dividends are recognised in the profit and loss account. The amounts presented in the other components of the total result may not later be transferred to profit or loss. However, the entity may reclassify the cumulative gain or loss within equity.

Financial assets valued at fair value with value adjustments recognised in the profit and loss account

Financial assets held in a business model other than 'to receive contractual cash flows' or 'to receive contractual cash flows or to sell financial assets' are categorised as valued at fair value through profit and loss.

Upon initial recognition, the Group may make the irrevocable choice to present in the other components of the total result subsequent changes in the fair value of an investment in an equity instrument that falls within the scope of IFRS 9 that is not held for trading, if it is also not a contingent consideration of an acquiring party at a business combination to which IFRS 3 applies.

The Group also has the option of valuing a financial asset that is normally valued at amortised cost or at fair value through the recognition of changes in value in the other components of the total result, at fair value through recognition of changes in value in the profit and loss account if as a result an inconsistency in valuation or recognition (an accounting mismatch) is eliminated or reduced.

A gain or loss arising from a change in the fair value of the financial asset is recognised in the profit and loss account.

The financial assets (unlisted equity investments) that are classified under the item 'Investments in financial assets' are identified as being valued at fair value through the profit and loss account.

Impairment of financial assets

The Group determines the value of the provision for losses (impairment) on each reporting date. It recognises this impairment for credit losses to be expected during the term of all financial instruments for which the credit risk – whether on an individual or collective basis – has increased significantly since initial recognition, taking into account all reasonable and substantiated information, including forward-looking information.

Specifically, the following assets are included in the assessment of the Group's impairment: trade receivables, accounts receivable (fixed and current), cash and cash equivalents.

For trade receivables that do not contain a significant financing component (i.e. virtually all trade receivables), IFRS 9 provides a simplified method for measuring loss compensation at an amount equal to the expected credit losses. For more detail about this: see below under 'Trade and other receivables'.

1.9 Inventories

Inventories are valued at cost price (purchase costs or conversion costs) according to the FIFO method (first-in, first-out) or at net realisable value if this is lower.

The conversion cost includes all direct and indirect

costs that are needed to bring the inventories to their current location and state.

Net realisable value is the estimated selling price in the context of normal business operations, less the estimated costs of completion and the estimated costs necessary to realise the sale.

Outdated and slowly rotating inventories are systematically written off.

1.10 Trade and other receivables

Short-term trade receivables and other receivables are valued at cost less appropriate provisions for estimated uncollectable amounts.

At the end of the financial year, an estimate is made of doubtful receivables based on an evaluation of all outstanding amounts. Doubtful debts are written off in the year in which they are identified as such.

For trade receivables that do not contain a significant financing component (i.e. almost all trade receivables), the provision for losses is valued at an amount equal to the expected credit losses during the term. These are the expected credit losses that arise from all possible defaults during the expected life of these trade receivables, based on a provision matrix that takes into account historical information about payment defaults adjusted for future-oriented information per customer.

The Group considers a financial asset in default when the receivables have been due for more than 120 days or have been included in a collection procedure. Nevertheless, the Group also considers a financial asset to be in default when internal or external information indicates that it is unlikely that the Group will receive the outstanding contractual amounts in full, before taking into account any credit protection held by the Group.

1.11 Cash and cash equivalents

Cash and cash equivalents include cash and demand deposits, short-term investments (< 3 months), short-term highly liquid investments that can be immediately converted into cash, the amount of which is known and that do not entail a material risk of change in value.

1.12 Assets held for sale

Fixed assets and groups of assets are recognised as assets held for sale if their carrying amount will be realised primarily through a sale transaction rather than through continued use. This condition is only met if the asset (or groups of assets) concerned is (are) immediately available in their current form and only subject to the usual conditions for the sale of such an asset (or groups of assets), and if this sale is very likely. Management must be committed to carry out the sale and the completion of this sale must be expected to take place within the year after the reclassification date.

If the Group is committed to a sale where there is a loss of control of a subsidiary, all assets and liabilities associated with this subsidiary are reclassified as soon as the conditions stated above are met, regardless of whether the Group will continue to have a minority interest after the sale.

If the Group has committed itself to a plan of sale of a participation or unit of a participation in an associate or joint venture, this participation or the relevant part of the participation is recognised as held for sale from the time the conditions set out above were met. From that moment on, the Group ceases to recognise this participation or the relevant part of this participation on the basis of the equity accounting method of consolidation.

Each part of a participation in an associate or joint venture that has not been recognised as an asset held for sale continues to be recognised using the equity accounting method of consolidation. The Group ceases to apply the equity accounting method of consolidation if, at the time of the sale, this leads to loss of its significant influence on the associate or joint venture.

After the sale has taken place, the Group recognises the remaining part of the participation in the associate or joint venture according to the criteria of IAS 39 *Financial instruments* unless the remaining part is still an associate or joint venture. In the latter case, the Group uses the equity accounting method (see valuation rule for joint ventures and associates above).

Fixed assets and groups of assets recognised as assets held for sale are valued at the lower of the carrying amount or the market value less transaction costs.

1.13 Treasury shares

Treasury shares are deducted from equity and reported in the statement of changes in equity. No gain or loss is recognised on the purchase, sale, issue or cancellation of treasury shares.

1.14 Provisions

Provisions are recognised when the Group has an existing (legally enforceable or *de facto*) liability as a result of an event in the past, when it is probable that an outflow of funds entailing economic benefits will be required to discharge the liability and if the amount of the liability can be reliably estimated.

If the Group expects that some or all of the expenses required to settle a provision will be reimbursed, the reimbursement is recognised if and only if it is virtually certain that the reimbursement will be received.

Reorganisation

A provision for reorganisation is created if the Group has approved a detailed formal reorganisation plan

and if the implementation of the reorganisation plan has begun, or if the main features of the reorganisation plan have been communicated to those involved.

1.15 Employee benefits

Pension obligations

There are a number of 'defined contribution plans' within the Group. However, these plans are legally subject to minimum guaranteed returns in Belgium. Due to these guaranteed minimum returns, all Belgian defined contribution plans are considered under IFRS as a defined benefit pension plan. These plans, which are funded by group insurance policies, were recognised as defined contribution plans until 2015. The new legislation that came into effect in December 2015 brought with it the mandatory qualification as a defined benefit pension plan. The present value of the gross liability is calculated according to the projected unit credit method, with actuarial calculation occurring at the end of the year.

For the defined benefit pension plans, the provisions are formed by calculating the actuarial current value of future contributions to the employees concerned. Defined benefit pension costs are divided into two categories:

- pension costs, gains and losses on curtailments and settlements attributed to the year of service and previous years of service;
- net interest costs or income

The costs of past service, the net interest costs, the revaluation of other long-term employee benefits, administration costs and taxes for the year are included under employee benefits in the consolidated profit and loss account. The revaluation of the net defined pension obligation is included in the consolidated statement of realised and unrealised results as a part of the unrealised results.

The Group also includes a provision for early retirement. The amount of these provisions is equal to the present value of future benefits promised to the employees concerned.

Share-based payment transactions

Various warrant and share option plans allow management and executives to acquire company shares. IFRS 2 is applied to all share-based payment transactions granted after 7 November 2002 that had not yet become unconditional on 1 January 2005. The exercise price of an option is determined on the basis of the average closing price of the share during the thirty days preceding the date of the offering of the options or the last closing price before the day of the offering. The fair value of the option is calculated based on the Black and Scholes formula. When the options are exercised, equity is increased by the amount of receipts.

Other long-term employee benefits

This mainly concerns the rate advantages on subscriptions and jubilee benefits. The amount of these provisions is equal to the present value of these future benefits.

1.16 Financial debts

Financial debts, except derivatives, are initially recognised at fair value of the cash received, after deduction of transaction costs. After initial recognition, loans and other financing obligations are valued at amortised cost based on the effective interest method.

The valuation of a liability on a put option on a minority interest

A financial liability is recognised at the fair value of the put option by partially offsetting the minority interest. The fair value is the present value of the estimated amount to be repaid and depends on a management estimate of a number of assumptions (i.e. the expected market value, the estimated probability of exercising the put option in the various years and the expected WACC). The liability will then be restated in the profit and loss account for value adjustments, including the effect of the unwinding of the discount and other changes in the estimated amount to be repaid due to changes in management's assumptions.

1.17 Trade and other payables

Trade and other payables are recognised at cost.

1.18 Taxes

Tax on the result of the financial year is the total amount that is recognised in the profit or loss for the period with respect to current taxes and deferred taxes. The tax expense is recognised in the profit and loss account over the period, unless the tax arises from a transaction or event that is recognised directly in equity. In this case, the taxes are charged directly to equity.

Current taxes for current and prior periods, to the extent that they have not yet been paid, are recognised as a liability. If the amount already paid with respect to current and prior periods is greater than the amount due over this period, the balance is recognised as an asset. For the calculation, the tax rates were used whose legislative process was materially closed on the balance sheet date.

Deferred taxes are recognised on the basis of the liability method, for all temporary differences between the taxable basis and the carrying amount for financial reporting purposes, both for assets and liabilities. For the calculation, the tax rates were used whose legislative process was materially closed on the balance sheet date.

According to this method, the Group must recognise deferred taxes in a business combination resulting from the difference between the fair value of the acquired assets, liabilities and contingent liabilities and their tax base resulting from the business

combination.

Deferred tax assets are only recognised if it is probable that there will be sufficient future taxable profits to be able to enjoy the tax benefit. Deferred tax assets are reversed if it is no longer probable that the related tax benefit will be realised.

1.19 Government subsidies

Government subsidies related to assets are recognised at fair value when there is reasonable assurance that the Group will meet the conditions attached to the subsidies and the subsidies will be received. Government subsidies are presented as deferred revenue.

Government subsidies to compensate for costs incurred by the Group are systematically recognised as income under other operating income in the same period in which these costs are incurred.

1.20 Revenue

The Group applies the five-step model described in IFRS 15 for the recognition of revenue arising from contracts with customers. Revenue is recognised for the amount of compensation to which the Group expects to be entitled in exchange for the transfer of goods or services to a customer.

The most important activities from which Roularta Media Group generates its revenue are described below, per segment. There are two operating segments within the Group: 'Media Brands' and 'Printing Services'.

Within the 'Media Brands' segment (the brands operated by RMG and its participations), revenue is primarily generated from magazines, free press, newspapers, TV, events and website services. The typical term of customer contracts is 12 months or less. The revenue mainly consists of subscription income, income from newsstand sales, advertising income and income from line extensions of the brands.

The recognition of revenue generally coincides with the transfer of the delivered goods. For subscriptions, an amount is received either at the start or periodically for the period in which the magazines are delivered. Magazine revenue is spread over time and allocated to the correct period, i.e. at the issue date of the magazines. For prepayments of, for example, a subscription, a 'contract liability' is recognised until the end of the subscription. Revenue from newsstand sales are recognised according to the issue date of the issue. Recognition of advertising revenue occurs when the advertising appears.

In addition, there is the 'Printing Services' segment, which includes the pre-press and printing activities for in-house brands and external customers. Pre-press activities refer to the work of compiling the magazines

before they roll off the printing presses or are published on the website.

The recognition of pre-press or printed matter revenue coincides with the delivery of the service/goods, i.e. when the finished pre-press service or the printed matter is delivered.

Revenue from exchange agreements concern transactions between two parties in which non-equal services and goods are sold to each other. These transactions are valued on the basis of the current market price, taking into account the applicable discounts that also apply to similar transactions that do not constitute an exchange. In the profit and loss account, revenue is recorded as revenue and the costs as services and other goods.

The terminology 'contract assets' and 'contract liabilities' used in IFRS 15 is not used in the balance sheet, but is described in the note concerning revenue. IFRS 15 has been applicable since January 2018 and has had no significant influence on the financial position and/or financial performance of the group.

1.21 Financing expenses

Financing expenses are recognised as an expense in the period in which they are incurred.

1.22 Impairments

For the assets of the Group, in accordance with IAS 36, an assessment is made on each balance sheet date as to whether there are indications that an asset is subject to impairment. If such indications are present, the realisable value of the asset must be estimated. The realisable value of an asset or cash-generating unit is the higher of the fair value less selling costs and its value in use. An impairment is recognised if the carrying amount of an asset, or the cash-generating unit to which the asset belongs, is higher than the realisable value. Impairments are recognised in the profit and loss account.

Up to and including 30 June 2018, each cash-generating unit represented an identifiable group of assets with the same risk profile, generating cash inflows and which is largely independent of cash inflows from other groups of assets. Since 30 June 2018 (see Note Intangible assets and goodwill), each brand is considered to be a separate cash-generating unit.

The determination of the value in use is based on the discounted cash flow model, in particular the discounting of future cash flows resulting from continued operation of the unit, whereby management has assumed a cash flow forecast based on a five-year business plan. Future cash flows are discounted based on a weighted average cost of capital. To determine the

cash flow projections after the most recent budget period, they are extrapolated on the basis of a growth rate.

In determining the weighted average cost of capital and growth rate, the interest rate and risk profile for Roularta Media Group as a whole have been taken into account. The assumptions have been applied to all cash-generating units of the Group.

The determination of the fair value less selling costs is based either on an empirical method, whereby a transaction multiple, obtained from comparable transactions in the media sector and from experience data, was applied to the revenue criterion, or on a market value based on similar transactions in the market.

1.23 Crucial assessments and main sources of estimation uncertainty

The preparation of the financial statements in accordance with IFRS requires management to make judgements, estimates and assumptions that affect the amounts included in the financial statements.

The estimates and related assumptions are based on past experience and various other factors that are considered reasonable given the circumstances. The results of this form the basis for the assessment of the carrying amount of assets and liabilities that is not easily apparent from other sources. The actual results may differ from these estimates. The estimates and underlying assumptions are reviewed periodically.

Main sources of estimation uncertainty:

Assessment of the useful life of the brands
Various brands had an indefinite useful life until 30 June 2018. As of 1 July 2018, it was decided to change the useful life of the brands in the portfolio to a specific useful life. From 1 July 2018, the value of the brands will be depreciated according to their estimated useful life. Management also conducted an impairment test on this date. The test was performed at the level of the brands, in other words, each brand in itself is a cash-generating unit (CGU). The reason for this is that each brand constitutes an identity in itself, with its own strategic positioning, its own target group, its own values, its own marketing and sales approach, and will be managed individually to achieve the highest value per brand.

The following breakdown of brands according to their useful life is a general guideline that was developed by management based on their insights into the media sector and their testing of these insights against reality. Four groups are displayed for the initial determination of the useful life.

- A 40-year economic useful life is for 'super'

brands that already have very strong name recognition and are still growing in terms of revenue and/or EBITDA and have a carrying amount that is less than 10 times EBITDA. These brands are also recognised outside the media sector (alongside other major brands).

- A 20-year economic useful life is for brands that already have name recognition and can still grow in terms of revenue and/or EBITDA and have a carrying amount that is less than 10 times EBITDA. These brands are also recognised outside the sector (alongside other major brands).
- A 10-year economic useful life is for mature brands whose revenue/EBITDA is stable or slightly decreasing over the last 5 years but with a carrying amount greater than € 1 million. These are brands with relatively significant name and value recognition in the sector in which they operate.
- A 5-year economic useful life is for young (a few years old) or small brands, which still have much to prove but with potential and a limited carrying amount (< € 1 million). The useful life here is limited but such a brand can be built in the coming years.

Based on an individual assessment per brand and estimates made by management, each brand is classified into one of the above-mentioned groups of brands (i.e. 'super' brands, 'growth' brands, 'mature' brands and 'young'/'small' brands). However, these estimates by management can be negatively influenced by generally unfavourable market developments, measures imposed by government (including but not limited to government measures in the context of pandemics) and/or disappointing performance by one or more brands. As a result, management may be forced to adjust the estimates made regarding the life/useful life of a brand and to transfer the brand to another group of brands.

At the end of the current reporting period, there are no indications that adjustments need to be made to the classification of the brands into the different brand groups, nor that the useful life of a brand would have decreased more than initially estimated.

We refer to Notes 13 and 15 for a sensitivity analysis performed in 2021 on the useful lives of the various brands.

Impairments on intangible assets and goodwill as included in Notes 13 and 15

If indicators of impairment are identified, a specific test is performed. Testing whether there are impairments on intangible assets and goodwill requires making significant estimates of among others the following parameters: discount rate, growth rate of advertising income, growth rate of the number of subscribers, newsstand sales and subscription prices, evolution of printing and paper costs, and indirect

costs. In conducting an impairment test, management will use the history of these parameters and the expectation of how these parameters will evolve over a period of five years compared to what they were at the time of the test. In addition, management makes an estimate of the growth rate after this period.

A possible change in one or more parameters can lead to a significant change in the realisable value. We refer to Note 13 regarding intangible assets.

Valuation of business combinations

In March 2021, the Group acquired the remaining shares of Senior Publications Nederland BV ('Roularta Media Nederland') and Belgomedia SA for a total consideration of € 11.8 million and consequently an allocation of the acquisition price had to be made in accordance with IFRS 3. We refer to Note 2 – Group structure. This allocation is based on a complex valuation and accounting exercise to determine the fair value of the assets and liabilities of the acquired business in accordance with IFRS 3 business combinations and IFRS 13 for the measurement of fair value where the result is highly dependent on the assumptions made.

Defined benefit pension plans

The costs of the defined benefit pension plan (see Note 24) and the present value of the pension obligation are determined by means of actuarial valuations. An actuarial valuation involves making various assumptions that may differ from actual developments in the future. These include the determination of the discount rate, future salary increases, future inflation, employee turnover and death rates. Due to the complexity of the valuation and its long-term nature, a defined benefit pension obligation is very sensitive to changes in these assumptions. All assumptions are revised on the balance sheet date.

1.24 Additional note on the war in Ukraine:

Impact and risk management

Neither Ukraine nor Russia are an export market for the Group. The evolution of international paper and energy prices remains uncertain. In 2022, in view of the war situation in Ukraine, the Group expects among others a negative impact on (gross) margins due to a significant increase in paper prices, an increase in energy prices, indexation of wages, and in general (high) inflation worldwide.

The aforementioned costs (paper, energy and wage costs) largely determine the total cost of the Printing Services division. The price increase of the parameters that determine the total cost of the Roularta Printing Services division may adversely affect the Group's activities, operating results and/or financial position if these price increases cannot be passed on to its customers in a timely manner. In order to control the price risk of paper, periodic

contracts are concluded for newspaper and magazine paper. In order to mitigate the risk of price increases in energy and to avoid peaks, click contracts are used for a part of the energy consumption, whereby the price is fixed in advance, regardless of market conditions.

Interruptions in the supply of energy, raw materials and/or goods are not currently expected, but may follow if the geopolitical situation deteriorates. Interruption of raw materials can be overcome for many of the Group's products by offering readers and advertisers only the digital version. An interruption of energy means that both digital and physical products can no longer be supplied and could thus lead to a temporary loss of revenue.

NOTE 2 - GROUP STRUCTURE

2.1. List of companies

The parent company of the Group is Roularta Media Group NV, Roeselare, Belgium. As of 31 December 2021, the following subsidiaries, joint ventures and associates have been included in the consolidated financial statements. There are no restrictions on the realisation of assets and liabilities for the subsidiaries. For joint ventures and associates, we refer to Note 15.

Name of the company	Location	Effective interest percentage
1. Fully consolidated companies		
ROULARTA MEDIA GROUP NV	Roeselare, Belgium	100.00%
BELGIAN BUSINESS TELEVISION NV	Brussels, Belgium	100.00%
HET MEDIABEDRIJF BV	Baarn, The Netherlands	100.00%
ROULARTA SERVICES FRANCE SARL	Lille, France	100.00%
ROULARTA MEDIA DEUTSCHLAND ¹	Augsburg, Germany	100.00%
BAYARD MEDIA VERWALTUNGS GMBH	Augsburg, Germany	100.00%
ETADORO BV	Baarn, The Netherlands	100.00%
MEDIAPLUS BV	Baarn, The Netherlands	100.00%
ROULARTA MEDIA NEDERLAND BV	Baarn, The Netherlands	100.00%
SENIOR PUBLICATIONS VERWALTUNGS GMBH	Cologne, Germany	100.00%
PRESS PARTNERS BV	Baarn, The Netherlands	100.00%
STUDIO APERI NEGOTIUM NV	Roeselare, Belgium	75.00%
IMMOVLAN BV	Brussels, Belgium	35.00%
2. Consolidated using the equity method		
CTR MEDIA SA	Brussels, Belgium	50.00%
MEDIAFIN NV	Brussels, Belgium	50.00%
REPROPRESS CV	Brussels, Belgium	33.83%
YELLOWBRICK NV	Schaarbeek, Belgium	35.00%
50+ BEURS & FESTIVAL BV ²	Arnhem, The Netherlands	50.00%
		joint venture
		joint venture
		associated company
		associated company
		joint venture

¹ Permanent establishment of Roularta Media Group NV

²We refer to Note 32 for the change starting in 2022.

2.2 Changes in the scope of consolidation

Changes in the scope of consolidation during 2021:

- Immovlan BV: founded on 06/01/2021 by Roularta Media Group (35%), Groupe Rossel (35%) and Belfius (30%).
- Acquisition by RMG of Belgomedia SA and Senior Publications Nederland BV (and their subsidiaries) at the end of March 2021. As a result of this transaction, RMG also acquired 100% of the shares of Press Partners BV.
- Senior Publications Nederland BV changed its name to Roularta Media Nederland BV on 15/09/2021.
- Roularta Media Deutschland (branch of RMG): asset purchase agreement with Bayard Media GmbH & CO KG. Following this operation, the two companies in Germany, i.e. Bayard Media GmbH & CO KG and Senior Publications Deutschland GmbH & CO KG, were dissolved. Bayard Media Verwaltungs GmbH and Senior Publications Verwaltungs GmbH are also in liquidation.
- Holding Echos NV (50% subsidiary of Mediafin NV): dissolution and liquidation on 30/06/2021.
- Merger of Belgomedia SA and RMG as of 1 August 2021 (and retroactively as of 1 July 2021).

- 50+ Beurs & Festival: agreement on 28 July 2021 to acquire the remaining 50% of shares. Closing of the transaction took place on 3 January 2022.
- Dissolution and liquidation of Storesquare NV on 17 December 2021.

Changes in the scope of consolidation during 2020:

- Etadoro BV: acquisition of 100% of the shares by Senior Publications Nederland BV on 01/02/2020
- Proxistore NV: dilution of interest to 14.0% after not participating in the capital increase as of 21/02/2020
- Senior Publications NV: acquisition of the remaining 50% of shares by Roularta Media Group NV on 28/02/2020
- Storesquare NV: discontinuation of activity on 28/02/2020
- J.M. Sailer Geschäftsführungs GmbH: sale of participation (50% of the shares) on 28/02/2020
- J.M. Sailer Verlag GmbH: sale of participation (50% of the shares) on 28/02/2020
- Verlag Deutscher Tierschutz-Dienst GMBG: sale of participation (50% of the shares) on 28/02/2020
- Regionale Media Maatschappij NV: sale of participation (50% of the shares) on 30/04/2020
- Senior Publications NV: merger with Roularta Media Group NV on 01/07/2020
- Click Your Car NV: merger with CTR Media SA at the end of 2020
- Holding Echos NV, 50% owned by Mediafin NV, sold its minority interest (12.5%) in Audiopresse NV to CLT-UFA, a subsidiary of the RTL group, at the end of 2020

More explanation of these transactions follows below.

Immovlan

After the balance sheet date, a new entity, Immovlan BV, was established on 6 January 2021 by Roularta Media Group (35%), Groupe Rossel (35%) and Belfius (30%). The entity includes the activities of Immovlan and Vacancesweb that were part of CTR Media SA in 2020 (50% RMG/50% Rossel). The transaction was approved by the competition authority in November 2020. This investment is part of a strategic cooperation agreement between Belfius and Immovlan, whereby they combine their digital expertise and further diversify their service offerings in residential real estate. Together, the three Belgian shareholders are joining forces to make Immovlan the digital reference real estate platform on the Belgian market, and to guide customers in a uniquely integrated way through all phases of their real estate projects.

Roularta Media Group has taken into account all facts and circumstances when assessing whether it exercises control over the participating interest and has come to the conclusion that this is the case because the Group has control over Rossel's 35% interest pursuant to the shareholders' agreement between Roularta Media Group and Rossel. Therefore, the Group fully consolidates this entity, so that the Immovlan brand – previously operated by the joint venture entity CTR Media SA – plays a greater role in the Group's consolidated profit and loss account.

Belgomedia SA and Senior Publications Nederland BV:

Roularta Media Group (RMG) reached an agreement with Bayard Presse on 25 March 2021, making RMG the sole owner of the Belgian public limited company Belgomedia and the Dutch private limited company Senior Publications Nederland. On the occasion of this transaction, RMG also acquired 100% of the shares of BV Press Partners. As a result, Roularta now owns 100% of the shares and changed the consolidation method. As of 1 April 2021, the entities were fully consolidated, where they had been previously recognised using the equity accounting method.

As a result, the balance sheet of Belgomedia SA and Senior Publications Nederland BV (and their subsidiaries) has been fully recognised in the consolidated balance sheet as at 31 December 2021. The Group's income statement as at 31 December 2021 comprises: 1/ 50% of the result of Belgomedia SA and Senior Publications Nederland BV (and their subsidiaries) until the end of March 2021 (i.e. € -0.1 million) as 'share in the result of associates and joint ventures' and 2/ from 1 April 2021, 100% of the result recognised in the consolidated financial statements (i.e. € 21.0 million external revenue and € 3.3 million net result, including one-off deferred tax revenue of € 1.6 million). If the Group had already acquired control on 1 January 2021, the Group's revenue would be € 8.1 million more, but the net result would be € 0.1 million less.

The step acquisitions were accounted for using the acquisition method in accordance with IFRS 3 Business Combinations (revised version). The carrying amount on the acquisition date of the previously held equity interest of Roularta in both entities was revalued at fair value on the acquisition date. The resulting profit (€ 5.8 million) was recognised in the income statement under other operating income. There were no costs related to the acquisition.

Two brands were recognised as intangible fixed assets: Télépro (€ 4.2 million) and Plus Magazine NL (€ 16.6 million). The first was recorded as a brand with relatively important name and value recognition with revenue/EBITDA that is

stable or slightly declining. As a result, straight-line depreciation is applied over the estimated useful life of 10 years. The second was booked as a well-known brand with room for growth in revenue and EBITDA. As a result, straight-line depreciation is applied over the estimated useful life of 20 years. In addition, a customer portfolio of € 1.4 million was recognised, which will be depreciated over 5 years. A deferred tax liability of € 5.5 million was recognised on brands and the customer portfolio.

Télépro in Belgium is the second best-selling weekly newspaper in French-speaking Belgium. The easy-to-read TV magazine guides the reader through more than 80 TV channels and streaming platforms. Télépro has a circulation of 100,286, 75% of which are subscriptions, and reaches 445,750 readers through its print version and digital channels (including télépro.be) (source CIM).

Plus Magazine in the Netherlands is the monthly magazine for a large and growing audience: those over 50. The inspiring magazine is based on five important pillars: health, law and finance, society, leisure and lifestyle. Plus Magazine is the largest monthly magazine in the Netherlands with a sold circulation of 217,123 copies, of which 89% are subscriptions. With the print version and the digital channels (including plusonline.nl) it reaches 1,304,000 readers (source NOM). In recent years Plus Magazine has also developed several derivative products: +Gezond, the largest health magazine in the Netherlands, Plus Puzzels, special editions, cruises and trips, online courses (Etadoro.nl), insurance, and so on. These media brands join Landleven, the magazine for lovers of the countryside in the Netherlands, which has been 100% owned by RMG since 2017. Gezondheidsnet.nl is the largest health website in the Netherlands, with 2.5 million unique visitors each month and 190,000 subscribers to the newsletter.

In addition, there are also a number of brands that are not disclosed on the Group's balance sheet. Plus Magazine in Germany is the monthly magazine that targets people over 50, while the monthly magazine Frau Im Leben targets women in their 40s. Plus Magazine and Frau Im Leben have a circulation of 49,599 and 62,700 copies respectively, 79% of which are subscriptions. They reach 1.5 million readers through their print and digital channels. G-Geschichte in Germany is the monthly magazine for history buffs. It has a circulation of 25,000 copies, 78% of which are subscriptions. G-Geschichte also exists in Dutch (G-Geschiedenis) and is sold in the Netherlands and Belgium.

The fair values of the identified assets and liabilities on the date of acquisition were as follows:

in thousands of euros	Carrying value at acquisition date	Fair value adjustments	Fair value at acquisition date
Intangible assets	952	21,671	22,622
Property, plant and equipment	1,704	-	1,704
Available-for-sale investments, loans and guarantees	274	-	274
Deferred tax assets	3,099	-	3,099
Total non-current assets	6,029	21,671	27,699
Trade receivables	2,593	-	2,593
Other receivables	2,648	-	2,648
Other current assets	2,659	-	2,659
Total current assets	7,900	-	7,900
Deferred tax liabilities	4,758	5,545	10,303
Other non-current liabilities	1,710	-	1,710
Total non-current liabilities	6,468	5,545	12,013
Trade payables	4,412	-	4,412
Advances received	6,849	-	6,849
Other current liabilities	1,636	-	1,636
Total current liabilities	12,897	-	12,897
Cash	8,635	-	8,635
Total net assets acquired	3,199	16,126	19,324

in thousands of euros	
Total consideration	11,825
Fair value historical investment	7,499
Total	19,324

A net outgoing cash flow of € 2.0 million was realised on the transaction and includes the price paid of € 10.6 million as well as the cash that was present in the former joint ventures that are now fully consolidated in the Group (€ 8.6 million). A Roularta share package worth € 1.2 million was also traded prior to payment of the acquisition.

Net cash out on the acquisition of the remaining 50% shares of Bayard Group:

in thousands of euros	
Consideration paid (in cash)	10,600
Cash acquired on acquisition	8,635
Net cash-out on acquisition	1,965

German entities Bayard Media and Senior Publications Deutschland

On 11 June 2021, the German Branch of Roularta Media Group ("Roularta Media Deutschland") took over all activities of Bayard Media GmbH & CO KG via an asset purchase agreement. This includes Plus Magazine Germany, Frau im Leben and G-Geschichte. All personnel were also taken over. Following this operation, two companies in Germany, i.e. Bayard Media GmbH & CO KG and Senior Publications Deutschland GmbH & CO KG, were dissolved. Bayard Media Verwaltungs GmbH and Senior Publications Verwaltungs GmbH are meanwhile also in liquidation.

Holding Echos NV

Holding Echos NV, 50% owned by Mediafin NV, sold its minority interest (12.5%) in Audiopresse NV to CLT-UFA, a subsidiary of the RTL group, at the end of 2020. Holding Echos NV was liquidated on 30 June 2021.

Senior Publications NV

The main change in 2020 was RMG's acquisition of 50% of the Bayard Group's shares in Senior Publications NV (Plus Magazine in Belgium) at the end of February 2020. For more information on the impact on the results and the treatment of the step acquisition, we refer to the 2020 annual report under Note 2.

The fair values of the identified assets and liabilities on the date of acquisition were as follows:

in thousands of euros	Carrying value at acquisition date	Fair value adjustments	Fair value at acquisition date
Intangible assets	-	1,338	1,338
Property, plant and equipment	99	-	99
Available-for-sale investments, loans and guarantees	316	-	316
Other non-current assets	27	-	27
Total non-current assets	442	1,338	1,780
Trade receivables	2,553	-	2,553
Other receivables	366	-	366
Total current assets	2,919	-	2,919
Deferred tax liabilities	-	335	335
Other non-current liabilities	69	-	69
Total non-current liabilities	69	335	404
Trade payables	1,200	-	1,200
Advances received	1,381	-	1,381
Other current liabilities	355	-	355
Total current liabilities	2,936	-	2,936
Cash	1,876	-	1,876
Total net assets acquired	2,232	1,003	3,235

in thousands of euros

Consideration paid	2,000
Fair value historical investment	1,235
Total	3,235

A net outgoing cash flow of € 0.1 was realised on the transaction and includes, on the one hand, the price paid of € 2.0 million, and on the other, the cash that was present in the Senior entity and that is now fully consolidated in the Group.

Net cash out on the acquisition of the remaining 50% shares of Senior BE:

in thousands of euros	
Consideration paid	2,000
Cash acquired on acquisition	1,876
Net cash-out on acquisition	124

NOTE 3 - SEGMENTED INFORMATION

I. Segment information

In accordance with IFRS 8 *Operating segments*, the management approach for financial reporting of segmented information is applied. According to this standard, the segmented information to be reported must be consistent with the internal reports used by the main operational decision-making officers, on the basis of which the internal performance of Roularta's operating segments is assessed and resources are allocated to the different segments.

Roularta Media Group consists of two segments: 'Media Brands' and 'Printing Services'. The Board of Directors reviews the results of the two segments separately. The 'Media Brands' segment refers to all brands that are marketed by RMG and its participations. It includes all sales of advertising, subscriptions, newsstand sales and line extensions of the brands. 'Printing Services' on the other hand refers to pre-press and printing activities for in-house brands and external customers. Pre-press activities refer to the work of compiling the magazines before they roll off the printing presses or are published on the website.

Furthermore, segment reporting is published on the gross margin. After all, there is an intense interdependence between the two segments and support services are highly shared. A change in the allocation of these costs means a significant fluctuation in EBITDA, such that reporting may not be consistent.

The valuation rules of the operating segments are the same as the valuation rules of the Group as described in Note 1.

The price bases for transfers between segments are determined according to the 'at arm's length' principle. The balance sheet items that can be split are shown on the assets and liabilities side. That which cannot be allocated to one of the segments is placed in unallocated assets and liabilities.

in thousands of euros				
2021	Media Brands	Printing Services	Inter segment elimination	Consolidated total
Sales of the segment	270,164	63,723	-33,681	300,205
Sales to external customers	270,150	30,056	-	300,205
Sales from transactions with other segments	14	33,667	-33,681	-
Gross margin (*)	217,576	37,068	-1,027	253,618
Non-allocated result (**)				-237,582
Net result				16,036
Assets				
Intangible assets	77,500	114		77,614
Property, plant and equipment	23,784	41,794		65,578
Investments accounted for using the equity method	55,303	-		55,303
Inventories	838	8,586		9,424
Trade receivables and other receivables, current				
- Trade receivables, gross	46,379	5,376		51,755
- Non-allocated trade receivables and other receivables				885
Non-allocated non-current assets				9,719
Non-allocated current assets				112,412
Total assets				382,690
Liabilities				
Provisions	7,067	-		7,067
Financial debts, non-current	1,176	132		1,308
Financial debts, current	796	86		882
Advances received	33,463	-		33,463
Non-allocated liabilities				339,970
Total liabilities				382,690
in thousands of euros				
2020	Media Brands	Printing Services	Inter segment elimination	Consolidated total
Sales of the segment	225,559	60,186	-29,477	256,269
Sales to external customers	225,459	30,809	-	256,269
Sales from transactions with other segments	100	29,377	-29,477	-
Gross margin (*)	179,428	32,822	-1,056	211,193
Non-allocated result (**)				-205,404
Net result				5,789
Assets				
Intangible assets	53,084	173		53,257
Property, plant and equipment	23,540	42,204		65,744
Investments accounted for using the equity method	60,324	-		60,324
Inventories	355	4,483		4,838
Trade receivables and other receivables, current				
- Trade receivables, gross	43,286	5,325		48,611

- Non-allocated trade receivables and other receivables			1,270
Non-allocated non-current assets			8,603
Non-allocated current assets			94,925
Total assets			337,572
Liabilities			
Provisions	7,622	-	7,622
Financial debts, non-current	1,096	186	1,282
Financial debts, current	901	87	988
Advances received	27,076	-	27,076
Non-allocated liabilities			300,604
Total liabilities			337,572

(*) Gross margin is revenue plus the fixed assets produced, less merchandise, raw materials and consumables.

(**) Services and other goods, personnel charges, other operating income and costs, share in the result of associates and joint ventures, depreciation, impairments and provisions, financing income and costs.

II. Geographical information

The group derives revenue from the transfer of goods and services in the following geographic regions: Belgium, the Netherlands and Germany. The increase in the Netherlands is the result of the acquisition of Senior Publications Nederland BV and its subsidiaries. The increase in Germany is due to the German subsidiaries of the acquired Belgomedia SA. See Note 2 – Group structure.

The following overviews provide a detail of revenue and fixed assets broken down based on the geographic location of the subsidiary (based on the subsidiary's registered office).

in thousands of euros				
2021	Belgium	The Netherlands	Germany	Consolidated total
Sales of the segment	274,059	19,978	6,168	300,205
Non-current assets (*)	117,600	24,918	674	143,192
in thousands of euros				
2020	Belgium	The Netherlands	Germany	Consolidated total
Sales of the segment	249,093	7,176	-	256,269
Non-current assets (*)	111,809	7,192	-	119,001

(*) Intangible and tangible fixed assets

III. Information about major customers

Given the diverse activity of the Group and therefore also the diversity of its customer portfolio, there is no single external customer with whom revenue from transactions was realised of more than 10 percent of the Group's revenue. In addition, there is no concentration of revenue at certain customers or a customer group.

NOTE 4 - SALES

I. Breakdown of revenue from contracts with customers

The Group's revenue broken down according to the different types of revenue:

in thousands of euros	2021	2020	Trend
Advertising	112,671	92,596	20,075
Subscriptions and sales	127,093	108,671	18,422
Printing for third parties	36,232	34,800	1,432
Line extensions & other services and goods	24,209	20,202	4,007
Total Sales	300,205	256,269	43,936

Consolidated revenue for 2021 kent een stijging van 17%, from € 256.3 million to € 300.2 million. While 2020 saw a severe drop in advertising revenue following the start of the pandemic, advertising income grew in 2021 by € 20.1 million. The 2020 increase in subscription recruitment continued in 2021 with an increase of € 18.4 million (€ 7.9 million excluding acquisitions). Miscellaneous revenue increased by € 4.0 million, despite the fact that some reader trips and events were unable to take place.

Revenue at a specific point in time amounted to € 202.9 million in 2021 (€ 176.9 million in 2020). Revenue over a period amounted to € 97.3 million (€ 79.4 million) and includes the subscription sales that are recognised in revenue, spread over the period covered by the subscription.

The Group's revenue broken down according to the different categories of business activities consists of:

in thousands of euros	2021	2020	Trend
Local Media Brands	46,930	41,333	5,597
Magazines Brands	198,604	163,511	35,093
Printing for third parties and sale paper	36,232	34,800	1,432
Newspaper Brands	11,169	10,979	190
Audiovisual Brands	7,270	5,646	1,624
Total Sales	300,205	256,269	43,936

Revenue from exchange agreements amounted to € 23.9 million (2020: € 20.8 million).

In 2021, the remaining 50% of shares in Belgomedia SA and Senior Publications Nederland BV were purchased from the Bayard Group, resulting in strong growth in revenue from magazines in particular. In total there was € 26.7 million additional revenue reported compared to the 2020 scope of consolidation. More info under Note 2 – Group structure.

in thousands of euros	2021	2020	Trend
Advertising	104,762	92,596	12,166
Subscriptions and sales	107,221	104,998	2,223
Printing for third parties	38,795	34,800	3,995
Line extensions & other services and goods	22,713	20,202	2,511
Adjusted sales	273,491	252,596	20,895
Changes in the consolidation scope	26,714	3,673	23,041
Total sales	300,205	256,269	43,936

The revenue from printed matter in this table for an amount of € 38.8 million is higher than the € 36.2 million in the table mentioned above, since the acquired JVs are still regarded as printed matter for third parties in the adjusted revenue.

II. Assets and liabilities related to contracts with customers

After applying IFRS 15 *Revenue from contracts with customers*, the group recognised the following assets and liabilities with regard to contracts with customers:

The valuation rules of the Group with regard to revenue can be found in Note 1.

	Note	2021	2020	Trend
Receivables				
Trade receivables, gross	17	51,778	48,611	3,167
Impairment of doubtful receivables, current (-)	17	-3,074	-3,274	200
Contract assets				
To invoice	17	1,748	2,052	-304
Accrued income		-	-	-
Contract liabilities				
Advances received	26	33,463	27,076	6,387
Credit notes to issue	26	2,354	1,453	901
Customer credit balances	26	965	753	212
Deferred income	26	7,589	7,451	138
Obligations related to returns, refunds and other similar obligations				
Credit notes to issue: provision for unsold issues	26	4,587	4,063	524

Contract assets and liabilities relate to customer contracts that are generally settled within twelve months after the contract commences. Roularta Media Group has no contract costs, i.e. no costs that are specifically linked to only a single customer/contract.

The contract assets are recognised in the consolidated balance sheet as 'trade receivables and other receivables'. These mainly relate to performance obligations that have been fulfilled, but for which no invoicing has yet taken place. Upon invoicing, these contract assets are transferred to receivables and are therefore unconditional. Information about trade receivables is further explained in Note 17 'Trade and other receivables'.

The contract liabilities are recognised in the consolidated balance sheet as 'trade and other payables' and 'prepayments received'. Liabilities for return, reimbursement and other similar liabilities relate to individual sales via newsstands. A provision for unsold issues is booked for this. This is based on data regarding the historical returns.

NOTE 5 - SERVICES AND OTHER GOODS

Services and other goods of the Group consist of:

in thousands of euros	2021	2020
Transport and distribution costs	-20,634	-15,773
Marketing and promotion costs	-35,348	-31,047
Commission fees	-6,174	-7,049
Fees	-43,068	-36,249
Rent	-1,564	-1,228
Energy costs	-2,332	-2,154
Subcontractors and other deliveries	-12,285	-11,314
Remuneration members of the board of directors	-369	-338
Temporary workers	-3,303	-2,755
Travel and reception costs	-754	-655
Insurances	-569	-477
Other services and other goods	-579	-501
Total services and other goods	-126,979	-109,539

Services and other goods increased by € 17.4 million or increased by 15.9% compared to last year. The largest increases can be found in fees, and transport and distribution costs. These costs were lower in 2020 due to reduced activity as a result of the Covid-19 pandemic. In addition, the general increases in total services and other goods are also attributable to the full consolidation of the previously held joint venture interests and the new entity Immovlan. See Note 2.

Fees include editorial and photo fees and general fees. The subcontractors and other deliveries category mainly comprises maintenance and repair costs, telecommunication costs and fuel costs. Commissions are commissions invoiced by third parties (advertising commission, newsstand sales commission and subscriptions commission).

NOTE 6 - PERSONNEL CHARGES

in thousands of euros	2021	2020
Wages and salaries	-69,932	-59,734
Social security contributions	-21,578	-20,383
Share-based payments	-75	208
Post-employment benefit charges	-3,192	-3,922
Other personnel charges	-3,340	-3,394
Total personnel charges	-98,117	-87,225

The increase in personnel charges in 2021 is largely due to the full consolidation of the previously held joint venture interests and the newly established entity Immovlan. For more information, see Note 2 – Group structure. In addition, Roularta made less use of the temporary unemployment scheme in 2021 in the context of the Covid-19 pandemic. The costs related to post-employment benefits mainly relate to charges for defined contribution plans. This mainly concerns Belgian plans financed by group insurance policies that from 2015 are considered under IFRS as a defined benefit pension plan, see Note 24.

Employment in full time equivalents	2021	2020
Total full time equivalent employment at the end of the period	1,243	1,182

The split between the number of full-time equivalent blue-collar workers and white-collar workers is as follows: 283 blue-collar workers (300 in 2020) and 960 white-collar workers (882 in 2020).

NOTE 7 - WRITE-DOWN OF INVENTORIES AND RECEIVABLES

in thousands of euros	2021	2020
Write-down & reversal of write-down of inventories	99	-146
Write-down & reversal of write-down of trade receivables	234	171
Total write-down of inventories and receivables	333	25

In 2021 the reversal of the impairment on inventories comes from the stock of line extensions, where this concerned an additional impairment in 2020.

We refer to Note 17 for an explanation of the impairment on trade receivables.

NOTE 8 - OTHER OPERATING INCOME AND EXPENSES

in thousands of euros	2021	2020
Government grants	2,165	1,994
Gains on disposal of intangible assets and property, plant and equipment	103	1,364
Gains on (partial) disposal of financial fixed assets	5,845	771
Payment differences and discounts	1,026	779
Miscellaneous cross-charges	-	21
Miscellaneous income	1,084	488
Total other operating income	10,223	5,417
in thousands of euros	2021	2020
Other taxes	-998	-1,878
Losses on disposal of intangible assets and property, plant and equipment	-3	-
Losses on trade receivables	-305	-260
Exchange differences	-8	-5
Payment differences and bank charges	-489	-366
Miscellaneous expenses	-198	34
Total other operating expenses	-2,001	-2,475

Other operating income of € 10.2 million was reported in 2021 (2020: revenue of € 5.4 million). This is mainly due to the capital gain of € 5.8 million recognised on the Group's historic stake in the recently wholly acquired joint ventures following the application of IFRS 3 Business Combinations – step acquisition. See Note 2 – Group structure for more information. This € 5.8 million, together with the impairment on inventories and receivables of 0.3 million (see Note 7) concerns the 'other non-monetary item' in the consolidated cash flow statement.

Last year's capital gains include the capital gain on the sale of two Roularta buildings (€ 1.3 million) and the gain on the dilution of the interest in the Proxistore entity (€ 0.7 million).

The other operating expenses mainly comprise other taxes. Municipal taxes applicable to this are € 0.5 million lower than last year because the Group no longer publishes De Streekkrant.

NOTE 9 - FINANCIAL INCOME AND EXPENSES

in thousands of euros	2021	2020
Interest income	108	100
Financial income	108	100
Interest expense	-291	-376
Financial costs	-291	-376
Total net finance costs	-183	-276

The interest expenses in 2021 as well as 2020 consist of the interest expense arising from the lease liabilities recognised under IFRS 16, as well as other interest.

NOTE 10 - INCOME TAXES

I. Current and deferred taxes

in thousands of euros	2021	2020
A. Income taxes - current		
Current period tax expense	-1,298	-455
Adjustments to current tax expense / income of prior periods	25	189
Total current income taxes	-1,273	-266
B. Income taxes - deferred		
Related to the origination and reversal of temporary differences	3,467	-162
Related to the reversal of depreciation (+) or depreciation (-) of deferred tax assets	1,271	436
Total deferred income taxes	4,738	274
Total current and deferred income taxes	3,465	8

In 2021, current tax expenses of € 1.3 million and deferred tax revenue of € 4.7 million were booked. Current tax expenses are part prepaid and part estimated taxes, of which approximately half in Belgium and half in the Netherlands. Deferred tax revenue mainly consists of: 1/ a temporary difference following the establishment of the entity Immovlan BV whereby RMG sold its customer portfolio with a capital gain of € 8.3 million or € 2.1 million deferred tax revenue; and 2/ a deferred tax liability of € 1.6 million that was definitely cancelled due to the mergers of the entities Senior Publications GmbH and Belgomedia SA and later Belgomedia SA with RMG. Last year, deferred tax assets of € 0.3 million were recognised as a result of a higher recovery of tax losses carried forward by the Plus Magazine brand.

II. Reconciliation of applicable and effective tax rate

in thousands of euros	2021	2020
Operating result after net finance costs	12,571	5,781
Share in the result of associated companies and joint ventures	4,232	2,096
Result before taxes, excluding share in result of associated companies and joint ventures	8,339	3,685
Statutory tax rate	-25.00%	-25.00%
Tax using statutory rate	-2,085	-921
Adjustments to tax of prior periods (+/-)	98	180
Tax effect of non-deductible expenses (-)	-883	-669
Tax effect of non-taxable revenues (+)	3,630	1
Tax credit resulting from investment allowances and notional interest deduction (reversal (-))	250	59
Tax effect of not recognising deferred taxes on losses of the current period (-)	-367	-228
Tax effect from the setup / (use) of deferred tax assets from previous years	2,553	2,054
Tax effect of recognising deferred taxes on tax losses of previous periods	417	-455
Tax effect of change in statutory tax rates	-	-
Tax effect of different tax rates of subsidiaries in other jurisdictions	31	69
Other increase / decrease in tax charge (+/-)	-7	-82
Tax effect of non-deductible goodwill	-172	-
Tax using effective rate	3,465	8
Result before taxes	12,571	5,781
Share in the result of associated companies and joint ventures	4,232	2,096
Result before taxes, excluding share in result of associated companies and joint ventures	8,339	3,685
Effective tax rate	41.55%	0.22%
Total effective tax	3,465	8

The effective tax rate was 41.55% in 2021 and 0.22% in 2020.

The non-taxable revenue (€ 3.6 million) mainly results from the liquidation of the entity Storesquare NV on 17 December 2021 (€ 1.9 million impact) and the capital gain on the historical participation of the fully acquired joint ventures Belgomedia SA and Senior Publications Nederland and their subsidiaries (€ 1.5 million impact). The deferred tax revenue from previous financial years (€ 2.6 million) is mainly due to the deferred tax liability of € 1.6 million (see above).

The lower non-deductible costs in 2020 were a result of the various lockdowns in which less commercial activity took place and working from home resulted in less car use.

Deferred taxes on costs and revenue were not recognised directly in equity in 2021 nor in 2020.

III. Taxes included in the unrealised results

Deferred taxes on costs and revenues included in the unrealised results:

in thousands of euros	2021	2020
Non-current employee benefits - actuarial gains/losses	101	-343
Tax included in other comprehensive income	101	-343

NOTE 11 - EARNINGS PER SHARE

	2021	2020
I. Movement in number of shares (ordinary shares)		
Number of shares, beginning balance	13,141,123	13,141,123
Number of shares, ending balance	13,141,123	13,141,123
- of which issued and fully paid	13,141,123	13,141,123
II. Other information		
Number of shares owned by the company or related parties	1,389,309	1,502,496
Of which shares reserved for issue under options	258,130	428,075
III. Earnings per share calculation		
1. Number of shares		
1.1 Weighted average number of shares, basic	11,719,515	12,399,598
1.2. Adjustments to calculate weighted average number of shares, diluted	16,687	10,033
<i>stock option plans</i>	16,687	10,033
1.3. Weighted average number of shares, diluted	11,736,202	12,409,631
2. Calculation		
The calculation of the basic earnings and diluted earnings per share are based on the following:		
Net result available to common shareholders	$\frac{16.593 \text{ K€}}{11.719.515} = 1.42$	
Weighted average number of shares, basic		
Net result available to common shareholders	$\frac{16.593 \text{ K€}}{11.736.202} = 1.41$	
Weighted average number of shares, diluted		

NOTE 12 - DIVIDENDS

	2021	2020
Amount of dividends proposed or declared after the balance sheet date but before authorisation of the financial statements (in thousands of euros)	11,762	11,729
Gross dividend per share (in euro)	1.0	1.0
Number of shares on 31/12	13,141,123	13,141,123
Number of own shares on 31/12	-1,389,309	-1,502,496
Mutation of own shares (before General Meeting)	10,025	90,567
Number of shares entitled to dividend on 31/12	11,761,839	11,729,194

The board of directors proposes a gross dividend of € 1.0 per share for the 2021 financial year, as in 2021 for the 2020 financial year. In 2020 itself, no dividend was paid for the 2019 financial year due to the economic uncertainties related to the corona crisis.

In the event that option holders still exercise options between the time of publication of this annual report and the general meeting, the number of shares entitled to a dividend may change.

For the decrease in treasury shares, we refer to Note 21 - Equity.

NOTE 13 - INTANGIBLE ASSETS

in thousands of euros						
2021	Brands	Customer portfolio	Software	Concessions, property rights and similar rights	Total intangible assets	Goodwill
AT COST						
Balance on 01 January	119,805	-	36,673	15,280	171,758	997
Movements during the period:						
- Acquisitions	1,000	11,438	6,590	8	19,036	-
- Acquisitions through business combinations and sector acquisitions	23,650	1,495	2,477	121	27,743	-
- Sales and disposals (-)	-4,079	-10	-1,241	-	-5,330	-
- Write-off during year	-	-	-949	-	-949	-
Balance on 31 December	140,376	12,923	43,550	15,409	212,258	997
DEPRECIATIONS AND IMPAIRMENT LOSSES						
Balance on 01 January	73,484	-	29,890	15,127	118,501	997
Movements during the period:						
- Depreciations	4,336	1,027	4,186	162	9,711	-
- New consolidations	2,865	-	2,228	29	5,122	-
- Impairment loss / reversal recognised in income	7,584	-	-	-	7,584	-
- Written down after sales and disposals (-)	-4,079	-9	-1,237	-	-5,325	-
- Reclassified to assets held for sale (-)	-	-	-949	-	-949	-
Balance on 31 December	84,190	1,018	34,118	15,318	134,644	997
Net carrying amount at the end of the period	56,186	11,905	9,432	91	77,614	-

in thousands of euros						
2020	Brands	Customer portfolio	Software	Concessions, property rights and similar rights	Total intangible assets	Goodwill
AT COST						
Balance on 01 January	118,467	-	33,699	15,127	167,293	997
Movements during the period:						
- Acquisitions	-	-	3,782	153	3,935	-
- Acquisitions through business combinations	1,338	-	62	-	1,400	-
- Sales and disposals	-	-	-870	-	-870	-
Balance on 31 December	119,805	-	36,673	15,280	171,758	997
DEPRECIATIONS AND IMPAIRMENT LOSSES						
Balance on 01 January	69,792	-	27,651	15,116	112,559	997
Movements during the period:						
- Depreciations	3,692	-	3,047	11	6,750	-
- New consolidations	-	-	62	-	62	-
- Written down after sales and disposals	-	-	-870	-	-870	-
Balance on 31 December	73,484	-	29,890	15,127	118,501	997
Net carrying amount at the end of the period	46,321	-	6,783	153	53,257	-

All the above intangible assets are depreciated on the basis of their expected useful life within the Group.

The increase in 2021 in the 'customer portfolio' category is due to the establishment of the entity Immovlan BV (€ 10.7 million) and the asset deal with Black Tiger (€ 0.7 million). The latter concerns the commercial information division that was taken over from Black Tiger Belgium NV, whereby the activities were brought together in Roularta's Trends Business Information department. In addition, during the acquisition of Roularta Media Nederland BV, the customer portfolio was valued at € 1.4 million.

The net carrying amount of the brands increased by € 9.9 million in 2021. Following the acquisition of Belgomedia SA and Senior Publications Nederland BV, two new brands were recognised: Télépro (€ 4.2 million) and Plus Magazine NL (€ 16.6 million). We refer to Note 2 – Group structure for more information. When the entity Immovlan BV was founded, a brand worth € 1.0 million was recognised. In addition to the ordinary depreciation of € 4.4 million, an impairment of € 7.6 million was also recognised.

One of the main sources of estimation uncertainty is assessing the useful life of the brands. All brands are a cash-generating unit (CGU) in themselves. The reason for this is that each brand constitutes an identity in itself, with its own strategic positioning, its own target group, its own values, its own marketing and sales approach, and will be managed individually to achieve the highest value per brand. On 31 December 2021, the Group does not expect any deviation from the expected useful life that was determined at the end of the previous reporting period.

On the other hand, at the end of the previous reporting period, certain brands had limited headroom after performing an impairment test (see Note 13 of the 2020 annual report). This limited headroom, together with continued lower revenues for certain brands, was an indication for the Group to perform another impairment test on 30 June 2021 for the material brands (net carrying amount greater than € 1 million).

The realisable value for each of the cash-generating units was determined on the basis of a value-in-use calculation. This is based on cash flow projections for the next five years.

The assumptions in the test for the future years were identical to those of the impairment test of 31 December 2020, in particular: fixed costs increase by 1% per year, revenue increases on average by 1% per year for advertising and 2% every two years for subscriptions. These increases are all due to inflation. The residual value was determined on the basis of a perpetuity formula, based on a long-term growth rate of 0% and a WACC of 7.6%. This discount factor

assumes a WACC model in which the risk premium and gearing ratio are based on the profile of Roularta Media Group as a whole and on a group of comparable companies. Since the local markets where Roularta Media Group is present exhibit a similar growth and risk profile, RMG management has judged that the same assumptions (growth rate and WACC) can be applied to all brands. In this, the long-term growth rate reflects expectations within the media world.

From this, management concluded that the impact of Covid-19 is lasting longer than assumed in the December 2020 impairment test and/or that expected business revivals have not materialised. As a result, future cash flows were negatively adjusted. As conclusion to the impairment test, three brands – Sterck, Flair & Le Vif – were deregistered with a total net carrying amount of € 7.6 million. On 31 December 2021, the same conclusions apply.

The table below shows the net carrying amount of the brands as of 31 December 2021 and 31 December 2020, and the remaining useful life as of 31 December 2021. Also included in the above table is the full reconciliation of the intangible fixed assets on the balance sheet.

in thousands of euros			
Cash-generating unit	Intangible asset - 2021	Intangible asset- 2020	Total remaining useful life (in years)
Libelle/Femmes d'Aujourd'hui	21,862	23,188	16.5
Plus magazine NL	16,008	-	19.3
Landleven	6,707	7,131	16.5
Télépro	3,841	-	9.3
Top Uitgaves	2,257	2,605	6.5
Fiscaal-juridisch	2,209	2,549	6.5
Plus magazine BE	1,215	1,282	18.2
Immovlan	901	-	9.0
Feeling/Gael	758	874	6.5
La Maison Victor	165	275	1.5
Communiekrant	133	222	1.5
Shedeals	90	150	1.5
Zappy Ouders	40	67	1.5
STERCK	-	3,752	-
Le Vif/L'express	-	1,349	-
Flair	-	2,878	-
Total Brand value	56,186	46,321	
Customer portfolio Immovlan	10,031	-	14.0
Customer portfolio Plus magazine NL	1,187	-	4.0
Customer portfolio Black Tiger	688	-	5.0
Total software	9,432	6,782	3 to 5
Total other	90	153	
Total intangible fixed assets	77,614	53,257	

For the other material brands, the headroom is still sufficient even if the WACC increases by 3% or the long-term growth rate is -10%.

In addition, the Group also performed a sensitivity analysis on the useful life of the brands that had a net carrying amount of € 4 million or greater on 31 December 2021. These results are included below for the fully consolidated companies. We refer to Note 15 for the same analysis on the brands of the joint ventures.

If the remaining useful life of 16.5 years for the 'Libelle/Femmes d'Aujourd'hui' brand, which represented approximately 40% of the total carrying amount of the brands at 31 December 2021, were reduced to 10 years, the

impact would be € 0.9 million annual depreciation. If the remaining useful life were reduced to 5 years, the additional annual depreciation charge would amount to € 3.0 million.

If the remaining useful life of 19.3 years for the 'Plus magazine NL' brand were reduced to 10 years, the impact would be an additional € 0.8 million annual depreciation charge. If the remaining useful life were reduced to 5 years, the additional annual depreciation charge would amount to € 2.4 million.

If the remaining useful life of 16.5 years for the 'Landleven' brand were reduced to 10 years, the impact would be an additional € 0.3 million annual depreciation charge.

If the remaining useful life were reduced to 5 years, the additional annual depreciation charge would amount to € 0.9 million.

If the remaining useful life of 14.0 years for the customer portfolio 'Immovlan' were reduced to 10 years, the impact would be an additional € 0.3 million annual depreciation charge. If the remaining useful life were reduced to 5 years, the additional annual depreciation charge would amount to € 1.3 million.

NOTE 14 - TANGIBLE FIXED ASSETS

in thousands of euros							
2021	Land and buildings	Plant, machinery & equipment	Furniture and vehicles	Right-of-use assets	Other property, plant & equipment	Assets under construction	Total
AT COST							
Balance on 1 January	89,863	46,875	10,339	7,174	59	-	154,310
Movements during the period:							
- Acquisitions	392	2,855	265	1,421	407	101	5,441
- Acquisitions through business combinations	-	301	771	2,127	620	-	3,819
- Sales and disposals	-24	-2,602	-395	-130	-368	-	-3,519
- Reclassed to assets held for sale	-	-1	1	-504	11	-	-493
Balance on 31 December	90,231	47,428	10,981	10,088	729	101	159,558
DEPRECIATION AND IMPAIRMENT LOSSES							
Balance on 1 January	53,057	24,147	8,686	2,638	38	-	88,566
Movements during the period:							
- Depreciations	2,244	2,311	432	1,832	26	-	6,845
- New consolidations	-	258	619	725	513	-	2,115
- Written down after sales and disposals	-24	-2,602	-347	-130	-368	-	-3,471
- Other increase / decrease (+/-)	-	-10	9	-74	-	-	-75
Balance on 31 December	55,277	24,104	9,399	4,991	209	-	93,980
Net carrying amount at the end of the period	34,954	23,324	1,582	5,097	520	101	65,578
Assets pledged as security							
in thousands of euros							2021
Land and buildings pledged as security for liabilities (mortgage included)							
-							

in thousands of euros							
2020	Land and buildings	Plant, machinery & equipment	Furniture and vehicles	Right-of-use assets	Other property, plant & equipment	Assets under construction	Total
AT COST							
Balance on 1 January	90,504	33,964	10,410	6,378	38	2,686	143,981
Movements during the period:							
- Acquisitions	276	10,701	198	1,020	20	-	12,215
- Acquisitions through business combinations	-	18	64	126	-	-	208
- Sales and disposals	-917	-493	-333	-349	-	-	-2,092
- Transfers from one heading to another	-	2,686	-	-	-	-2,686	-
Balance on 31 December	89,863	46,875	10,339	7,174	59	-	154,310
DEPRECIATION AND IMPAIRMENT LOSSES							
Balance on 1 January	51,367	22,719	8,526	1,444	32	-	84,087
Movements during the period:							
- Depreciations	2,257	1,919	416	1,508	6	-	6,106
- New consolidations	-	9	64	35	-	-	108
- Written down after sales and disposals	-567	-500	-320	-349	-	-	-1,736
Balance on 31 December	53,057	24,147	8,686	2,638	38	-	88,566
Net carrying amount at the end of the period	36,806	22,728	1,653	4,536	21	-	65,744
Assets pledged as security				in thousands of euros		2020	
Land and buildings pledged as security for liabilities (mortgage included)						-	

The investments in 2021 mainly relate to the new Tempo 220 saddle stitcher (€ 1.9 million) in the print shop. In 2020, the movements on machines mainly concern the purchase of the new Lithoman IV 72 page printing press for €10.5 million and associated installations for € 2.1 million.

The acquisitions in the recognised right-of-use assets (in accordance with IFRS16 regulations) (€ 1.4 million 1.4 million) concern buildings as well as rolling stock. At the end of the reporting period, assets consist of the following categories with the following net carrying amounts:

in thousands of euros	31/12/2021	31/12/2020
Buildings	2,663	2,252
Vehicles	2,311	2,104
Other	123	179
Total right-of-use assets	5,097	4,536

The Group leases various offices, vehicles and a number of machines. Lease contracts are usually concluded for a fixed period of 3 to 9 years, possibly with options to extend; two have a lease term of more than 20 years. Lease terms are negotiated on an individual basis and contain a series of different general terms and conditions. The leases contain no covenants, but leased assets may not be used as a guarantee for financing purposes.

From 1 January 2019, leases are recognised as a right of use and a corresponding liability on the date that the leased asset is available for use by the Group. Each lease payment is allocated between the liability and the financing cost. The financing cost is charged to profit or loss over the lease period to generate a constant periodic interest rate for

the remaining balance of the liability for each period. The right to use the asset is depreciated over the shortest of the useful life of the asset and the lease term on a straight-line basis.

Assets and liabilities arising from a lease are initially valued on the basis of their present value. The lease payments are discounted based on the marginal interest rate of the lessee, because the interest rate implicit in the lease could not be determined.

Cash flows relating to leases are presented as follows:

- Cash payments for the principal part of the lease obligation as cash flows from financing activities
- cash payments for the interest portion as well as cash flows from operational activities
- Short-term lease payments, payments for leases of assets with a low value, and variable lease payments that are not included in the valuation of the lease liabilities as cash flows from operational activities

The costs related to short-term leases amount to € 379 K (€ 120 K in 2020); the costs related to the leasing of assets with a low value (which are not shown as short-term leasing) amount to € 461 K (€ 322 K in 2020). The increase in both is due to recent acquisitions – see Note 2.

NOTE 15 - INVESTMENTS ACCOUNTED FOR USING THE EQUITY METHOD

I. Overview of significant joint ventures

The following joint venture participations have a significant impact on the Group's financial position and results.

Name of joint venture	Main activity	Place of incorporation and principal place of business		Proportion of ownership interest and voting rights of the group
		2021	2020	
Bayard Group	Media Brands	Baarn, Netherlands	The	0.0% 50.0%
Mediafin	Media Brands	Brussels, Belgium		50.0% 50.0%

These participations in joint ventures are valued according to the equity accounting method. For an overview of all joint ventures, we refer to Note 2 Group structure. Summary financial information related to significant Group joint ventures is presented below. This financial information corresponds to the financial reporting of the joint ventures according to IFRS.

II. Condensed financial information

Bayard Group

Until the end of March 2021, Bayard Group comprises the entities Bayard Media GMBH & CO KG, Bayard Media Verwaltungs GMBH, Senior Publications Nederland BV, Senior Publications Deutschland GMBH & CO KG, Senior Publications Verwaltungs GMBH, Belgomedia SA, 50+ Beurs & Festival BV, Mediaplus BV and Etadoro BV. As of 1 April, these underlying entities (with the exception of 50+ Beurs & Festival BV) will be fully consolidated after the Group has purchased the remaining 50% of shares. As a result of this transaction, RMG also acquired 100% of the shares of BV Press Partners. The table below shows the net result under the equity method through the end of March 2021.

In 2020, Roularta Media Group sold the following participations, which in the past were part of the Bayard Group and which mainly focus on children and youth: J.M. Sailer Geschäftsführungs GMBH, J.M. Sailer Verlag GMBH and Verlag Deutscher Tierschutz-Dienst GMBH. On the other hand, the remaining 50% of the shares of Senior Publications SA were simultaneously bought by Roularta Media Group NV.

in thousands of euros	2021	2020
Condensed financial information		
Fixed assets	-	5,860
Current assets	-	16,083
<i>of which cash and cash equivalents</i>	-	5,561
Non-current liabilities	-	-6,043
<i>of which financial liabilities</i>	-	-1,236
Current liabilities	-	-12,482
<i>of which financial liabilities</i>	-	-340
Net assets	-	3,418
Sales	8,139	36,701
Depreciation	-218	-978
Interest income	-	1
Interest expense	-27	-113
Income tax expense	-121	-533
Net result for the period	-111	2,622
Total comprehensive income for the period	-111	2,622
Dividends received during the period	-	1,250

Reconciliation of the aforementioned financial information with the net carrying amount of the participation of Bayard Group in the consolidated financial statements:

in thousands of euros	2021	2020
Net assets of associated companies and joint ventures	-	3,418
Share of the Group in Bayard Group	0.0%	50.0%
Carrying amount of the investment in Bayard Group, before other adjustments	-	1,709
Other adjustments:		
The unrecognised part of the loss of companies of the Bayard Group (*)	-	2,380
Carrying amount of the investment in Bayard Group	-	4,089

(*) The losses of some associates exceeded the carrying amount of the participation. The carrying amount of these participations was reduced in 2020 to zero for a total amount of € 2.4 million (in RMG consolidation, at 50%; thus for € 4.8 million in Bayard Group consolidation), in accordance with the valuation rules in Note 1. The accumulated loss was recognised under the provisions for other risks and costs, since it concerns a joint venture.

Mediafin

Roularta Media Group acquired 50 % of the shares in Mediafin NV on 12 March 2018. Mediafin is the Belgian publisher of high-quality media such as *De Tijd* and *L'Echo*, which are committed to top journalism: a good match for the Roularta Group which also focuses on higher target groups. The acquisition was part of the sale of Medialaan to De Persgroep. The other 50% of Mediafin remained in the hands of Groupe Rossel.

The table below shows the main items of Mediafin's balance sheet and the income statement on the balance sheet date.

in thousands of euros	2021	2020
Fixed assets	126,386	134,772
Current assets	35,766	33,612
- of which cash and cash equivalents	10,981	8,565
Non-current liabilities	-28,978	-31,389
- of which financial liabilities	-1,596	-2,316
Current liabilities	-24,439	-24,842
- of which financial liabilities	-1,152	-1,148
Net assets	108,735	112,153
Sales	73,685	64,409
Depreciation	-7,470	-7,548
Interest income	546	137
Interest expense	-257	-263
Income tax expense	-2,600	-1,208
Net result for the period	7,317	2,026
Other comprehensive income for the period	-235	826
Total comprehensive income for the period	7,082	2,852
Dividends distributed to Roularta Media Group during the period	5,250	-

Cash and cash equivalents increased in 2021 by € 2.4 million compared to 2020, and this after a dividend payment of € 5.3 million in 2021 to RMG (and the same amount to the other shareholder).

The unrealised results of 2021 include the revaluation of Holding Echo at the time of liquidation for € -0.5 million and, on the other hand, € 0.3 million for the long-term liabilities related to employee benefits. In 2020, the unrealised results include the result on the sale of Audiopresse SA. At the end of December 2020, Holding Echo, a 50% subsidiary of Mediafin, sold its participating interest in Audiopresse SA to CLT-UFA, a subsidiary of the RTL Group. Audiopresse includes a 34% participation in RTL Belgium.

Reconciliation of the aforementioned financial information with the net carrying amount of the participation of Mediafin in the consolidated financial statements:

in thousands of euros	2021	2020
Net assets of the joint venture/ associate	108,735	112,153
Share of the Group in Mediafin	50.0%	50.0%
Carrying amount of the investment in Mediafin	54,368	56,077

The most important item under fixed assets concerns intangible fixed assets.

The table below shows the intangible fixed assets in Mediafin (at 100%) on 31 December 2021 and 31 December 2020. The remaining net carrying amounts and useful lives are shown:

in thousands of euros	Intangible assets 2021	Intangible assets 2020	Total remaining useful life [in years]
Brand - De Tijd/ L'Echo	74,622	76,685	36
Brand - Comfi	-	771	-
Brand - BePublic - BeReal	2,216	2,576	6
Customer relations	23,893	25,371	16
Goodwill	24,675	24,675	Unlimited
Total	125,406	130,077	

The intangible fixed assets of Mediafin were valued in the opening balance (at 100%) at € 141.7 million, including the temporary tax differences during useful life of € 29.5 million.

The total annual depreciation charge for the aforementioned intangible fixed assets within Mediafin is € 4.0 million (excluding deferred taxes). The annual impact on Roularta Media Group's EBITDA of this depreciation including deferred taxes amounts to € 1.5 million.

For De Tijd/L'Echo, the brand of the joint venture Mediafin, there were no impairment indicators on 31 December 2021, so no impairment test was performed. An impairment was booked on the Comfi brand, one of the brands marketed by Mediafin, as it was discontinued as a division from June 2021 due to the negative margins achieved. Half of the net carrying amount, i.e. € 0.4 million, was booked via share of the result of joint ventures.

On 31 December 2020, like the brands in the Group's consolidated balance sheet (see Note 13 – Intangible assets), IAS 36 Impairment of Assets was applied. In the case of Mediafin, the total carrying amount of the investment (and not the goodwill, brands and customer portfolio separately) was tested for impairment as a single asset. The impairment test did not result in an impairment. This also indirectly leads to the same conclusion for the individual brands and the goodwill. On 31 December 2021, there were no indicators of impairment, so no impairment test was performed.

In addition, at the end of December 2021, the Group again performed a sensitivity analysis on the useful life of the customer relationships and brands De Tijd/L'Echo. The conclusions were the following:

If the remaining useful life of De Tijd/L'Echo was reduced from 36.2 years as a 'super' brand to 20 or 10 years, the additional annual depreciation charge would be € 1.7 million or € 5.4 million respectively. The share in the profit of the Mediafin joint venture would then decrease by € 0.6 million or € 2.0 million respectively.

If the remaining useful life of the customer relationships within Mediafin of 16.2 years were reduced to 10 years, the additional annual depreciation charge would be € 0.9 million. If the remaining useful life were reduced to 5 years, the additional annual depreciation charge would amount to € 3.3 million. The share in the profit of the Mediafin joint venture would then decrease by € 0.3 million or € 1.2 million respectively.

Roularta Media Group has an outstanding net debt to Mediafin of € 4.8 million. Furthermore, there were no contingent or other liabilities with respect to Mediafin on 31 December 2021 and 2020. Mediafin needs the joint consent of Roularta Media Group and the other shareholder, Groupe Rossel, to distribute profit and take out possible loans.

Roularta Media Group has an outstanding net debt to Mediafin of € 4.8 million. Furthermore, there were no contingent or other liabilities with respect to Mediafin on 31 December 2021 and 2020. Mediafin needs the joint consent of Roularta Media Group and the other shareholder, Groupe Rossel, to distribute profit and take out possible loans.

III. Summary financial information of associates and joint ventures that are individually not significant

This category includes the companies CTR Media SA, Yellowbrick NV, Repropress CVBA and 50+ Beurs. The latter company was part of the Bayard Group. After the purchase of the remaining 50% of the shares in the Bayard Group, the interest in 50+ Beurs increased from 25% to 50%, and this company continues to be recognised using the equity accounting method. Since this undertaking is not significant in itself, it is presented below. We also refer to Note 32. Significant events after the balance sheet date, where the 100% acquisition of 50+ Beurs is reported in early 2022.

The interest in Proxistore NV was diluted to 14.0% in 2020, after electing not to participate in a capital increase. As a result, this company is no longer included as an associate in the Group's figures. In addition, also in 2020, the participation (50% of the shares) in Regionale Media Maatschappij NV was sold and a merger took place between Click Your Car NV and CTR Media SA.

in thousands of euros	2021	2020
Share of the Group in total comprehensive income for the period	628	-228
Total carrying amount of other investments held by the Group	935	90
Non-current amounts receivable - other investments	-	68

The Group's long-term receivable from CTR Media SA of € 0.1 million was settled during 2021.

Roularta Media Group has no contractual obligations with respect to these associates and joint ventures on 31 December 2021 and 2020.

IV. Evolution of the net carrying amount of the participations according to the equity accounting method

in thousands of euros	2021	2020
Balance at the end of the preceding period	60,256	59,991
Movements during the period:		
- Share in the result of associated companies and joint ventures	4,232	2,096
- Share of other comprehensive income of joint ventures and associates	-118	413
- Dividends	-5,250	-1,250
- Provision for additional losses	-2,320	-683
- Effect group change	-1,497	-413
- Other changes	-	101
Balance at the end of the period [investments, amounts receivable not included]	55,303	60,256

In 2021, Mediafin paid dividends of € 5.3 million. The entities in the Bayard Group previously had losses carried forward for which a provision was always made. As a result of the full acquisition of these entities, a provision of € 2.3 million was reversed. The participation related to these entities was no longer recognised using the equity accounting method (€ -1.5 million), and assets and liabilities were fully consolidated as of 1 April 2021.

NOTE 16 - INVESTMENTS IN FINANCIAL ASSETS, LOANS AND GUARANTEES

I. Overview

in thousands of euros	2021	2020
Investments in financial assets - fair value through profit or loss	510	515
Loans and guarantees - amortised cost	1,961	2,798
Total investments in financial assets, loans and guarantees	2,471	3,313

II. Investments in financial assets – evolution during financial year

in thousands of euros	2021	2020
AT FAIR VALUE WITH RECOGNITION OF VALUE CHANGES IN PROFIT AND LOSS ACCOUNT		
Balance on 1 January	4,210	488
Movements during the period:		
- Acquisitions through business combinations	20	316
- Recognition Proxistore after capital dilution	-	3,431
- Disposals	-	-25
Balance on 31 December	4,230	4,210
IMPAIRMENT LOSSES (-)		
Balance on 1 January	-3,695	-264
Movements during the period:		
- Impairment Proxistore after capital dilution	-	-3,431
- Other movement	-25	-
Balance on 31 December	-3,720	-3,695
Net carrying amount at the end of the period	510	515

At the end of February 2020, a capital increase was implemented in the entity Proxistore NV in which Roularta Media Group no longer participated. As a result, equity interest decreased from 24.9% to 14.0% and the entity is no longer consolidated under the equity accounting method, but is held as a financial asset on the balance sheet. The booking was made at historical value. The fair net value of the investment – like the consolidated participation in the associate – was reduced to zero in view of the operating losses of recent years.

Management has determined that the cost price is a correct estimate of the fair value for the unlisted equity investments of the fully consolidated companies since there is insufficient recent information available to measure the fair value.

III. Loans and guarantees – evolution during the financial year

in thousands of euros	2021	2020
AT AMORTISED COST		
Balance on 1 January	2,798	2,177
Movements during the period:		
- Additions	24	1,024
- Acquisitions through business combinations	61	-
- Amount of payments used	-921	-235
- Reimbursements	-1	-168
Balance on 31 December	1,961	2,798
Net carrying amount at the end of the period	1,961	2,798
Total available-for-sale investments, loans and guarantees	2,471	3,313

The decrease in guarantees in 2021 comes from a settlement with a former supplier for which a provision for the same amount was reversed. The addition in 2020 came from a judicial deposit that related to pending legal proceedings regarding an alleged trademark infringement. The matter was eventually settled during 2022. See Note 23 – Provisions.

NOTE 17 - TRADE AND OTHER RECEIVABLES

I. Trade and other receivables – fixed

in thousands of euros	2021	2020
Other receivables	-	78
Total trade and other receivables - non-current	-	78

At the end of the financial year, an estimate is made of doubtful receivables based on an evaluation of all outstanding amounts. Doubtful debts are written off in the year in which they are identified as such.

In 2021 and in 2020 there were no doubtful long-term receivables.

II. Trade and other receivables - current

in thousands of euros	2021	2020
Trade receivables, gross	51,778	48,611
Allowance for bad and doubtful debts, current	-3,074	-3,274
Invoices to issue and credit notes to receive (*)	1,955	2,523
Amounts receivable and debit balances suppliers	927	781
VAT receivable (*)	274	30
Other receivables, gross	921	1,351
Allowance for other receivables	-141	-141
Total trade and other receivables - current	52,640	49,881

(*) Not considered as financial assets as defined in IAS 32

With the exception of AMP NV (the largest press distributor in Belgium) with which there are no overdue receivables, there was no significant concentration of credit risk with a single counterparty as of 31 December 2021. The unsettled receivables are spread over a large number of customers and, with the exception of AMP NV, there is no customer with an outstanding balance representing more than 10% of total customer receivables.

Trade receivables increased due to higher revenue and despite a lower DSO (53 days in 2021 versus 57 days in 2020). DSO is defined as total current trade receivables divided by the total revenue for the last 3 months/90.

The table below shows the age analysis of the trade receivables in the short term:

in thousands of euros	2021	2020
Net carrying amount at the end of the period	51,778	48,611
- of which:		
* not due and due less than 30 days	43,352	40,945
* due 30 - 60 days	1,983	1,300
* due 61 - 90 days	519	934
* due more than 90 days	5,924	5,432

At the end of the financial year, an estimate is made of doubtful receivables based on an evaluation of all outstanding amounts.

For trade receivables that do not contain a significant financing component (i.e. almost all trade receivables), the provision for losses is valued at an amount equal to the expected credit losses during the term. These are the expected credit losses that arise from all possible defaults during the expected useful life of these trade receivables, based on a provision matrix that takes into account historical information about payment defaults adjusted for future-oriented

information per customer. The Group considers a financial asset in default when the receivables have been due for more than 120 days or have been included in a collection procedure. Nevertheless, the Group also considers a financial asset to be in default when internal or external information indicates that it is unlikely that the Group will receive the outstanding contractual amounts in full, before taking into account any credit protection held by the Group.

Doubtful debts are written off in the year in which they are identified as a debtor in serious financial difficulties.

The following table shows the evolution of the provision for doubtful debts:

in thousands of euros	2021	2020
Net carrying amount on 1 January	-3,274	-3,419
- Amounts written off during the year	-610	-3,262
- Reversal of amounts written off during the year	844	3,433
- Acquisition through business combination	-34	-12
- Reclassified as assets held for sale	-	-14
Net carrying amount on 31 December	-3,074	-3,274

Previously, based on the evaluation at the end of the financial year, the provision at the end of the previous financial year was reversed and a new provision booked. In 2021, new downward value adjustments or reversals were booked on a customer-specific basis.

The Group applied the simplified method under IFRS 9 to measure the loss compensation at an amount equal to the credit losses expected during the period (see above). The realised reduction in value on receivables (also partly on receivables foreseen at the end of the previous financial year) can be found in Note 8 – Other operating income.

The table below shows the evolution of the provision for other debts.

in thousands of euros	2021	2020
Net carrying amount at the end of the preceding period	-141	-355
- Amounts written off during the year	-	-
- Other movements	-	214
Net carrying amount at the end of the period	-141	-141

NOTE 18 - DEFERRED TAX ASSETS AND LIABILITIES

I. Overview of deferred tax assets and liabilities

The deferred tax assets and liabilities included in the balance sheet can be attributed to:

in thousands of euros	2021		2020	
	Deferred tax assets	Deferred tax liabilities	Deferred tax assets	Deferred tax liabilities
Intangible assets	1,938	6,225	3	1,618
Property, plant and equipment	18	5,267	10	5,255
Investments in financial assets, loans, guarantees	-	2,825	-	2,888
Trade and other receivables	-	-	-	21
Treasury shares	-	15	-	15
Retained earnings	-	367	-	592
Provisions	1,037	-	1,037	-
Non-current employee benefits	1,493	-	1,170	-
Current trade debts	-	-	71	-
Current employee benefits	-	-	-	47
Accrued expenses and deferred income	119	-	-	-
Total deferred taxes related to temporary differences	4,604	14,698	2,291	10,434
Tax losses	169	-	165	-
Tax credits	12,563	-	12,985	-
Set off tax	-10,088	-10,088	-10,229	-10,229
Net deferred tax assets / liabilities	7,248	4,611	5,212	205

Deferred tax liabilities increased strongly in 2021 due to the intangible assets resulting from the establishment of the new entity Immovlan BV and the acquisition of Belgomedia SA and Senior Publications Nederland BV. We refer here to Note 2 – Group structure.

The Group did not recognise any deferred tax assets on tax losses of € 61.0 million (2020: € 66.3 million) on the one hand and on temporary differences of € 8 K (2020: € 7 K) on the other hand, as it is unlikely that there will be taxable profits available in the near future from which they can be deducted.

Roularta Media Group recognised deferred tax assets for a total of € 93 K (2020: € 93 K) for subsidiaries that suffered losses in the current or previous period. The budgets of the subsidiaries show that sufficient taxable profits will be available in the near future from which the deferred tax assets can be deducted.

II. Deferred tax assets on tax losses and tax credits

in thousands of euros	2021		2020	
	Tax losses carried forward	Tax credits	Tax losses carried forward	Tax credits
Year of expiration				
Current year	-	-	-	-
Without expiration date	169	12,563	165	12,985
Total deferred tax asset	169	12,563	165	12,985

NOTE 19 - INVENTORIES

in thousands of euros	2021	2020
Gross amount		
Raw materials	7,620	3,809
Work in progress	1,097	674
Finished goods	153	153
Goods purchased for resale	949	728
Contracts in progress	74	-
Total gross amount (A)	9,893	5,364
Write-downs (-)		
Finished goods	-116	-115
Goods purchased for resale	-353	-411
Total write-downs (B)	-469	-526
Carrying amount		
Raw materials	7,620	3,809
Work in progress	1,097	674
Finished goods	37	38
Goods purchased for resale	596	317
Contracts in progress	74	-
Total carrying amount at cost (A+B)	9,424	4,838

The increase in inventories mainly relates to paper stock, due to anticipation of shortages in the market and the rising price of paper.

There are no buildings or other securities applicable to the inventories.

NOTE 20 - CASH AND CASH EQUIVALENTS

in thousands of euros	2021	2020
Bank balances	49,948	55,554
Short-term deposits	56,710	35,000
Cash at hand	2	5
Total cash and cash equivalents	106,660	90,559

The evolution in cash and cash equivalents (€ +16.1 million) in the first place mainly comes from operational activities (€ 40.0 million). This is mainly driven by an EBITDA of € 41.0 million (excluding the joint ventures), less a non-cash profit of € 5.8 million on the acquisition of the former joint ventures (see Note 2 – Group structure) and dividends received from Mediafin (€ 5.3 million).

Second, investment activities amount to € -25.0 million, of which investments in the newly created entity Immovlan (€ 13.0 million), investments in software (€ 6.6 million), investments in a new saddle stitcher in the print shop (€ 1.9 million) and a cash-out of € 2.0 million for the purchase of the remaining 50% of Bayard's shares are the main movements.

Third, the financing activities €1.1 million ; this is mainly the capital contribution of € 14.3 million from the two other shareholders (Rossel and Belfius) in Immovlan on the one hand, and the payment of € 11.7 million in dividends to the shareholders of RMG on the other.

There are no cash investments.

NOTE 21 - EQUITY

Subscribed capital

At 31 December 2021, the issued capital amounted to € 80,000K (2020: € 80,000K) represented by 13,141,123 (2020: 13,141,123) fully paid-in ordinary shares. These are no-par shares.

Below an overview is presented of the evolution of the subscribed capital and the number of shares.

Jaar	Maand	Verrichting	Aantal aandelen	Kapitaal	BEF/EUR
1988	May	Foundation as Roularta Financieringsmaatschappij	12,510	381,000,000	BEF
1993	July	Merger - capital increase	13,009	392,344,000	BEF
1997	December	Split - capital increase	18,137	546,964,924	BEF
1997	December	Merger - capital increase	22,389	675,254,924	BEF
1997	December	Capital increase	24,341	734,074,465	BEF
1997	December	Name changed into Roularta Media Group			
1998	June	Issue of 300,000 warrants - amendment of articles of association	2,434,100	734,074,465	BEF
1998	June	Merger - capital increase	2,690,400	1,545,457,541	BEF
1998	June	Contribution of debt receivable - capital increase	8,277,700	2,496,457,541	BEF
1998	December	Contribution of debt receivable - capital increase	9,611,034	4,479,791,791	BEF
2001	June	Conversion of capital into euros - capital increase by conversion of 61,950 warrants	9,672,984	111,743,000	EUR
2001	October	Destruction of 119,305 own shares	9,553,679	111,743,000	EUR
2002	June	Capital increase by conversion of 35,350 warrants	9,589,029	112,138,000	EUR
2003	June	Capital increase by conversion of 43,475 warrants	9,632,504	112,623,000	EUR
2003	July	Capital increase by contribution in kind	9,884,986	118,463,000	EUR
2004	June	Capital increase by conversion of 43,625 warrants	9,928,611	118,950,000	EUR
2005	June	Capital increase by conversion of 28,350 warrants	9,956,961	119,267,000	EUR
2006	January	Capital increase by conversion of 39,090 warrants	9,996,051	120,054,000	EUR
2006	February	Capital increase by contribution in cash	10,985,660	131,939,204	EUR
2006	May	Incorporation of an issue premium	10,985,660	170,029,300	EUR
2006	June	Capital increase by conversion of 19,825 warrants	11,005,485	170,250,500	EUR
2007	January	Capital increase by conversion of 9,340 warrants	11,014,825	170,439,000	EUR
2007	June	Capital increase by conversion of 22,225 warrants	11,037,050	170,687,000	EUR
2008	January	Capital increase by conversion of 7,864 warrants	11,044,914	170,846,000	EUR
2008	May	Capital increase by conversion of 17,375 warrants	11,062,289	171,040,000	EUR
2008	December	Capital increase by contribution in cash	13,131,940	203,040,000	EUR
2011	January	Capital increase by conversion of 9,183 warrants	13,141,123	203,225,000	EUR
2015	May	Capital decrease	13,141,123	80,000,000	EUR
2015	June	Merger - Roularta Media Group NV with Roularta Printing NV, Biblo NV, De Streekkrant - De Weekkrantgroep NV, Euro DB NV, Le Vif Magazine SA, New Bizz Partners NV, Press News NV, Regie, De Weekkrant NV, Roularta Business Leads NV, Roularta IT-Solutions NV, Roularta Publishing NV and West-Vlaamse Media Groep NV	13,141,123	80,000,000	EUR
2019	June	Merger Roularta Media Group NV with Bright Communications BVBA	13,141,123	80,000,000	EUR
2020	June	Merger Roularta Media Group NV with Senior Publications NV	13,141,123	80,000,000	EUR
2021	July	Merger Roularta Media Group NV with Belgomedia SA	13,141,123	80,000,000	EUR

Treasury shares

On 31 December 2021 the Group had 1,389,309 treasury shares in its portfolio (2020: 1,502,496), which means a value of € 32.0 million or € 23.05 per share. 84,192 treasury shares (worth € 1.2 million) were used to purchase the

remaining equity interest in the former joint ventures with the Bayard group (see Note 2 - Group structure). In November 2020, RMG bought a package of shares (916,536 shares) from the Spanish fund Bestinver for € 12.40 per share.

When exercising their options, during the financial year 28,995 (2020: 7,175) treasury shares were allocated to the holders of the options.

Other reserves

in thousands of euros	2021	2020
Share premium	304	304
Costs of issuance and equity increase (net after deferred taxes)	-1,275	-1,275
Reserves for share-based payments	1,907	4,408
Reserves for actuarial gains/losses employee benefits	468	633
Total other reserves	1,404	4,070

The share-based payment reserves relate to the share options granted as described in Note 22. The decrease of € 2.5 million is due to a reclassification in equity (between other reserves and profits carried forward) whereby the expired option plans are no longer included in other reserves.

Minority interests

The equity interest held by minority shareholders is as follows:

Name	Country of incorporation and operation	2021	2020
Immovlan BV	Belgium	65.00%	0.00%
Studio Aperi Negotium NV	Belgium	25.00%	25.00%
Storesquare BV	Belgium	0.00%	35.00%

After the balance sheet date, a new entity, Immovlan BV, was established on 6 January 2021 by Roularta Media Group (35%), Groupe Rossel (35%) and Belfius (30%). The respective cash contributions were as follows: € 7.7 million, € 7.7 million and € 6.6 million. RMG controls the entity, resulting in a minority interest of 65%. As a result, € 14.3 million is included in the consolidated cash flow statement under financing activities (capital contribution from minority interests). For more information, we refer to Note 2 - Group structure.

The reconciliation for 2021 of the minority interest on the balance sheet and the net result attributable to minority interests can be found in the table below. For 2020, minority interest only comprised Studio Aperi Negotium NV and Storesquare NV (the latter dissolved and liquidated in the meantime): together € 383 K on the balance sheet and € 195 K on the result.

2021	in thousands of euros	Immovlan BV	Studio Aperi Negotium NV	Total
Non-current assets	20,486	206	20,692	
Current assets	1,707	194	1,901	
Non-current liabilities	-	1,036	1,036	
Current liabilities	1,049	664	1,713	
Equity	21,144	-1,300	19,844	
Non controlling %	65.00%	25.00%		
Minority interest - subtotal	13,744	-323	13,421	
Fair value put option minority interest	-394	-	-394	
Minority interest	13,350	-323	13,027	
Sales	5,831	1,248	7,079	
Net result	-856	-1	-857	
Non controlling %	65.00%	25.00%		
Net result attributable to minority interests	-556	-0	-557	

NOTE 22 - SHARE-BASED PAYMENTS

Various share option plans were issued by NV Roularta Media Group with the intention of allowing management and executives to enjoy the growth of the company and the evolution of the Roularta share. In order to meet potential share option obligations, a treasury share purchase programme was set up in the past to allow the company to meet these future options. The shares that the group purchased in November 2020 from Spanish investor Bestinver (see Note 21 – Equity) may also be used for this purpose. All share option plans are settled in equity instruments, with each of the plans providing for one option giving entitlement to one Roularta share against payment of the exercise price. The options become unconditional if the employment contract or director's mandate is not terminated at the time of the next exercise period. Below is an overview of the existing share option plans.

Share options

The nomination and remuneration committee decides on the granting of the option plans in function of the performance of management and executives, their contribution to realising the Group's objectives and their commitment to the long-term development of the Group's strategy.

Share options are exercisable at the price corresponding to the average closing price of the share during the thirty days preceding the date of the option offering or the last closing price before the day of the offering. The maximum life of options granted is explained in the following table. If the option is not exercised after the last exercise period, it expires. Options that are not yet exercisable are stated if a member of management or an executive leaves the company before the final exercise period, except in the event of retirement or death.

No new option plans were issued in 2021 or 2020.

Overview of the ongoing share option plans offered to management and executives on 31 December 2021:

Year of offering	Options offered	Options granted	Options to be exercised	Exercise price in €	First exercise period	Last exercise period
2008	300,000	233,650	111,650	40.00	01/01 - 31/12/2012	01/01 - 31/12/2023
2015	203,750	117,700	58,730	11.73	01/01 - 31/12/2019	01/01 - 31/12/2025
2019	370,000	102,250	87,750	14.39	01/01 - 31/12/2023	01/01 - 31/12/2029
	873,750	453,600	258,130			

Overview of the share options outstanding during the financial year:

	2021		2020	
	Number of share options	Weighted average exercise price in €	Number of share options	Weighted average exercise price in €
Outstanding on 1 January	428,075	33.25	494,500	33.91
Forfeited during the year	-5,000	0.00	-17,500	11.73
Exercised during the year	-28,995	11.73	-7,175	11.73
Expired during the year	-135,950	53.53	-	-
Correction previous reporting periods	-	-	-41,750	-
Outstanding on 31 December	258,130	24.86	428,075	33.25
Exercisable on 31 December	130,300		340,325	

During the current financial year, 135,950 options expired in respect of option plan 11 that was offered in 2006 and could be exercised until 31 December 2021. In addition, 28,995 share options were exercised (7,175 in 2020) and 5,000 options cancelled as a result of employees no longer working at the company across all outstanding option plans.

In 2021 a total of € 75 K in expenses were incurred (2020: € 208 K revenue) recognised in personnel charges related to equity-settled share-based payment transactions. All option plans granted from 7 November 2002 are recognised in the profit and loss account starting in 2015.

The share options outstanding at the end of the period have a weighted average residual life of 4.5 years (4.0 years in 2020). In 2021 the weighted average share price on the exercise date was € 15.44 (2020: € 12.97).

NOTE 23 - PROVISIONS

At the end of the reporting period, provisions amount to € 7.1 million compared to € 7.6 million last year. They are mainly the result of pending disputes (€ 5.1 million) and other provisions (€ 1.9 million).

The provisions for pending disputes mainly relate to two pending lawsuits with former suppliers of Roularta Media Group, of which Infobase (€ 3.3 million) remains the largest. In the dispute, two legal proceedings are still pending, both of which relate to the penalty payments claimed by the opposing party. In other pending legal proceedings regarding an alleged trademark infringement by Roularta Media Group, a provision of € 1.0 million was set aside in 2021, the amount that is deposited with the Deposit and Consignation Office. During the first quarter of 2022, a settlement was reached for € 0.5 million. For more details, we refer to Note 16 Investments in financial assets, loans and guarantees.

The other provisions through March 2021 mainly concerned those for participations accounted for using the equity accounting method, the losses of which exceed the carrying amount of the participation, see also Note 15 - Investments in associates and joint ventures. These lapsed for the most part (€ -2.3 million) when RMG purchased the remaining 50% shares in Belgomedia SA and Senior Publications Nederland BV (and their subsidiaries).

In 2020, the reversal was mainly due to previous associate Proxistore NV, which has become an investment in financial assets due to capital dilution. We also refer here to Note 16 - Investments in financial assets, loans and guarantees.

A total of € -4.4 million was booked to the provisions line in the consolidated profit and loss account. This consists on the one hand of € -2.3 million in provisions for pending disputes and other provisions, and € -2.1 million for provisions regarding personnel (see Note 24).

in thousands of euros	Legal proceeding provisions	Environmental provisions	Other provisions	Total
Balance on 1 January	4,553	-	3,070	7,622
Movements during the period:				
- Increase / decrease due to existing provisions	1,481	-	893	2,375
- Acquisitions through business combinations	23	-	301	324
- Amounts of provisions used (-)	-919	-	-13	-932
- Unused amounts of provisions reversed (-)	-20	-	-2,319	-2,339
- Other increase / decrease	16	-	-	16
Balance on 31 December	5,134	-	1,932	7,067
2020				
in thousands of euros	Legal proceeding provisions	Environmental provisions	Other provisions	Total
Balance on 1 January	4,374	17	3,878	8,268
Movements during the period:				
- Additional provisions	447	-	50	497
- Amounts of provisions used (-)	-268	-17	-175	-460
- Unused amounts of provisions reversed (-)	-	-	-683	-683
Balance on 31 December	4,553	-	3,070	7,622

NOTE 24 - NON-CURRENT EMPLOYEE BENEFITS

I. General

in thousands of euros	2021	2020
Defined benefit plans	3,139	2,216
Redundancy payments	1,477	45
Other long-term employee benefits	2,839	2,507
Future tariff benefits on subscriptions	785	690
Employee retirement premiums	8	32
Jubilee premiums	2,046	1,785
Total non-current employee benefits	7,455	4,767

II. Defined benefit plans

There are various pension plans, the compensation of which depends on the number of years of service and wages. For the Belgian plans, assets are held in funds in accordance with local legal requirements.

Belgian defined contribution plans for pensions are subject by law to guaranteed minimum returns. For new deposits from 2016 onwards, the statutory minimum return is linked to the return on Belgian straight-line bonds with a maturity of 10 years, with a minimum of 1.75% and a maximum of 3.75%. This minimum return requirement is calculated as an average over the member's entire career. Due to these guaranteed minimum returns, all Belgian defined contribution plans are considered under IFRS as a defined benefit pension plan.

IAS 19 requires an entity to create a provision when an employee has rendered services in exchange for future benefits to be paid. For each plan, the pension costs are calculated by an actuary on the basis of the projected unit credit method. Based on this method, the liabilities with regard to past service and the accrued plan assets are calculated. The difference between the liability and the fair value of the plan assets is recognised by the Group in the balance sheet as employee benefits.

The table below provides an overview of the 2021 and 2020 gross liability resulting from defined benefit pension plans, the fair value of the plan assets and the changes thereto. They include multiple Belgian plans that are presented in aggregate because they do not differ materially in characteristics, geographic location, reporting segment or financing arrangement. The plans are financed on the basis of insurance contracts with a guaranteed interest rate (Tak 21), whereby the fair value of the plan assets is determined on the basis of IAS 19.115. The net pension liability increased by € 923 K compared to last year.

in thousands of euros	2021			2020		
	Defined benefit obligation	Fair value of plan assets	Net defined benefit liability	Defined benefit obligation	Fair value of plan assets	Net defined benefit liability
Balance on 1 January	65,769	63,553	2,216	65,757	63,484	2,273
Pension cost charged to profit and loss						
Service cost	3,315	-	3,315	3,595	-	3,595
Net interest expense	829	822	8	541	536	5
Subtotal included in profit and loss	4,144	822	3,322	4,136	536	3,600
Benefits paid	-2,605	-2,605	-	-1,387	-1,387	-
Remeasurement gains/losses in OCI						
Return on plan assets (excluding amounts included in net interest expense)	-	-1,025	1,025	-	-3,878	3,878
Actuarial changes arising from changes in demographic assumptions	642	-	642	-	-	-
Actuarial changes arising from changes in financial assumptions	480	-	480	-4,425	-	-4,425
Actuarial changes arising from experience adjustments	-1,807	-	-1,807	-248	-	-248
Subtotal included in other comprehensive income	-685	-1,025	339	-4,673	-3,878	-795
Contributions by employer	-	2,767	-2,767	-	2,874	-2,874
Contributions by the plan's participants	409	409	-	428	428	-
Additions/decreases from business combinations/divestments	1,583	1,555	28	1,508	1,496	12
Balance on 31 December	68,615	65,476	3,139	65,769	63,553	2,216

The increase in the net defined benefit obligation as a result of business combinations is due to Belgomedia SA, which was a joint venture in 2020 that was fully consolidated after the purchase of the remaining 50% of shares in 2021. In 2020, the same happened with the purchase of the remaining 50% shares of Senior Publications SA. We refer here to Note 2 – Group structure.

The main actuarial assumptions are as follows:

Principal actuarial assumptions	2021	2020
1. Discount rate	1.20%	1.25%
2. Expected return on plan assets	1.20%	1.25%
3. Expected rate of salary increase	2.50%	2.5%
4. Underlying future inflation	2.00%	2.0%

A sensitivity analysis was performed on the above parameters on 31 December 2021. The figures below show the impact on the gross pension obligation.

in thousands of euros	2021
Discount rate	
Decrease of 0,25%	-2,517
Increase of 0,25%	2,392
Estimated future salary change	
Decrease of 0,25%	398
Increase of 0,25%	-407
Future consumer price index change	
Decrease of 0,25%	346
Increase of 0,25%	-389
Future turnover change	
Decrease of 0,25%	-843
Increase of 0,25%	958

The above sensitivity analyses are based on a change in one assumption while all other assumptions are held constant. In practice, this is unlikely to happen and changes in some of the assumptions can be correlated. The projected unit credit method was also used to calculate the sensitivity of the defined benefit obligation to significant actuarial assumptions. The impact on the net pension obligation will be significantly lower than the above values and the effect will go through unrealised period results.

For defined benefit pension plans, the insurance contracts use a defensive investment strategy that primarily invests in fixed income securities to ensure the security, return and liquidity of the investments. This takes into account the judicious diversification and spread of the investments. The main categories of plan assets and the share of each major category in the fair value of the plan assets are: 68.0% government bonds (67.5% in 2020), 7.6% corporate bonds (7.5% in 2020), 6.0% loans (6.0% in 2020), 5.0% shares (5.0% in 2020), 13.3% real estate (14.0% in 2020).

The expected benefits to be paid from the plan assets are as follows:

in thousands of euros	2021
Within the next 12 months	476
Between 2 and 5 years	6,392
Between 6 and 10 years	18,587
Total expected payments	25,455

The Group expects to pay € 2.6 million in employer contributions in 2022 related to defined benefit pension plans (€ 2.8 million in 2021); employee contributions are expected to amount to € 0.4 million.

The average term of the pension obligations at the end of the reporting period is 15.7 years.

Information related to share options is disclosed in Note 22 – Share-based payments.

NOTE 25 - FINANCIAL DEBTS

The balance sheet contains short-term financial debts worth € 1.4 million and long-term debts of € 4.2 million. The following table summarises the remaining contractual maturity of these financial liabilities (undiscounted cash flows).

in thousands of euros	Current		Non-current		
2021	Up to 1 year	2 years	3 to 5 years	>5 years	Total
Financial debts					
Debt puttable minorities	-	-	257	297	554
Lease liabilities	1,416	1,115	1,367	1,386	5,284
Total financial debts according to their maturity (undiscounted)	1,416	1,115	1,624	1,683	5,838

in thousands of euros	Current		Non-current		
2020	Up to 1 year	2 years	3 to 5 years	>5 years	Total
Financial debts					
Lease liabilities	1,315	857	1,113	1,384	4,669
Total financial debts according to their maturity (undiscounted)	1,315	857	1,113	1,384	4,669

As a result of the application of IFRS 16 Leases, financial leasing debts have been recognised as of 1 January 2019. New lease liabilities of € 1.4 million were recognised during 2021, and due to the acquisition of the joint ventures, € 1.5 million in leasing debts became visible on the Group's balance sheet.

As of 31/12/2021, there are no guaranteed debts outstanding with lenders.

In addition, a financial debt related to puttable minority interests was recognised in the amount of € 0.4 million. RMG and Rossel granted a put option to minority shareholder Belfius under strict conditions whereby Belfius has the right to sell its shares at a future date to the two other shareholders at a price that will be determined at the time of exercise on the basis of an agreed formula, which contains a fixed amount for the first two years (from 6 January 2021) and a discount on the market value to be determined in subsequent years. The put option is unlimited in time. Management currently estimates the likelihood of exercise by Belfius to be low, given the excellent cooperation and future joint value creation.

The terms and conditions do not grant the Group any current ownership interest in the shares to which the put option relates. The fair value of the put option is the present value of the estimated amount to be repaid. The expected amount to be repaid was estimated by management based on a number of assumptions, including the expected market value, the estimated probability of exercising the put option in the various years, and the expected WACC.

A long-term financial liability was recognised on this fair value by partially offsetting the minority interest recognised at incorporation. The liability will then be restated in the profit and loss account for value adjustments, including the effect of the unwinding of the discount and other changes in the estimated amount to be repaid due to changes in management's assumptions. The liabilities related to puttable minority interests fall under IFRS fair value hierarchy level 3, i.e. one or more significant inputs are not based on observable market figures.

For further information regarding the Group's exposure to interest and exchange rate risks, see Note 28 Financial instruments - risks and fair value.

The table below shows the financial debts as they are included in the balance sheet (i.e. discounted), including the movements during the financial year.

in thousands of euros	Cash flows		Non cash flows		31 december 2021	
	1 january 2021	Repayment	IFRS16 movements	Acquired through business combination		
Financial debts - long term	3,324	-1,784	1,195	1,116	398	4,249
Financial debts - short term	1,315	-	-234	335	-	1,416
Total financial debts	4,639	-1,784	961	1,451	398	5,665

NOTE 26 - OTHER NOTES ON LIABILITIES

in thousands of euros	Current		Non-current		
2021	Trade and other payables		Up to 1 year	2 years	3 to 5 years
Trade payables			44,750	-	-
<i>Trade payables</i>			23,011	-	-
<i>Invoices to be received / credit notes to issue (*)</i>			20,774	-	-
<i>Credit balances trade receivables</i>			965	-	-
Advances received			33,463	-	-
Current employee benefits			17,792	-	-
<i>Payables to employees</i>			13,635	-	-
<i>Payables to public administrations</i>			4,157	-	-
Taxes			295	-	-
Other payables			10,794	-	-
<i>Indirect tax payable (*)</i>			5,453	-	-
<i>Other payables</i>			5,341	-	-
Accrued charges and deferred income			7,915	-	-
Total amount of payables according to their maturity	115,009		-	-	292
					115,301

(*) No financial liability as defined in IFRS 9

in thousands of euros	Current		Non-current		
Trade and other payables	Up to 1 year	2 years	3 to 5 years	>5 years	Total
Trade payables	35,613	-	-	-	35,613
Trade payables	17,937	-	-	-	17,937
Invoices to be received / credit notes to issue (*)	16,923	-	-	-	16,923
Credit balances trade receivables	753	-	-	-	753
Advances received	27,076	-	-	-	27,076
Current employee benefits	15,126	-	-	-	15,126
- of which payables to employees	11,992	-	-	-	11,992
- of which payables to public administrations	3,134	-	-	-	3,134
Taxes	525	-	-	-	525
Other payables	10,038	-	-	287	10,325
Indirect tax payable (*)	4,223	-	-	-	4,223
Other payables	5,815	-	-	287	6,102
Accrued charges and deferred income	7,808	-	-	-	7,808
Total amount of payables according to their maturity	96,187	-	-	287	96,474

(*) No financial liability as defined in IFRS 9

Trade and other payables were € 9.1 million higher in 2021 than in 2020. The increase is mainly due to the increased activity in 2021 compared to pandemic year 2020. More generally, all liabilities in the table above have increased due to the full consolidation of the recently acquired former joint ventures (see Note 2 – Group structure).

Indirect taxes mainly concern payroll tax, VAT payable, and provincial and municipal taxes.

The other liabilities are mostly liabilities to associates and joint ventures.

The contract balances arising from contracts with customers included in these balances concern:

in thousands of euros	2021	2020
Contract liabilities		
Advances received	33,426	27,039
Credit notes to issue	2,354	1,453
Credit balances trade receivables	965	753
Deferred income	7,589	7,451
Obligations related to returns, refunds and other similar obligations		
Credit notes to issue: provision for unsold issues	4,587	4,063

Although some magazines have a minimum subscription length of more than one year, no prepayment was received for more than one year.

NOTE 27 - CONTINGENT LIABILITIES AND CONTRACTUAL COMMITMENTS FOR THE ACQUISITION OF PROPERTY, PLANT AND EQUIPMENT

The Group does not guarantee payment obligations, nor does it have any pledges against business assets (same in 2020).

The contractual commitments for the Group's purchase of paper from third parties amount to € 2,898 K (2020: € 5,214 K).

The bank guarantee of € 0.5 million that was open at the end of last year for the new Lithoman printing press has now expired.

NOTE 28 - FINANCIAL INSTRUMENTS - RISKS AND FAIR VALUE

In the course of its business activities, the Group is exposed to currency, interest, credit and market risks. Derivatives are used as appropriate to mitigate the risk associated with fluctuations in exchange rates and interest.

A. Foreign exchange risk

Operational Activities

The Group is minimally subject to a foreign exchange risk since both purchases and sales are mainly in euros.

Financing activities

On 31 December 2021 there were, just as on 31 December 2020, no financing activities with a potential foreign exchange risk.

Estimated sensitivity to foreign exchange risk

Management is of the opinion that, given the aforementioned limited foreign exchange risks, the risks of fluctuations in the fair value or in the future cash flows of financial instruments with an impact on the result or equity as a result of exchange rate changes, are not material.

B. Interest risk

The due dates of the financial debts and liabilities can be found in Note 25 – Financial debts.

As of 31 December 2021, the Group has no current account balance with credit institutions (2020: 0 K€).

Current account balances are subject to a variable market interest rate. Loans to associates and joint ventures, which are booked under the category other loans, have a fixed interest rate that is revisable after three or five years. To hedge risks related to adverse interest rate fluctuations, the Group historically has used financial instruments, namely IRS contracts. The Group has no longer has such financial instruments since the end of 2018.

Estimated sensitivity to interest rate fluctuations

Since in 2021 there were no outstanding loans with a variable interest rate, the Group is not subject to sensitivity to interest rate fluctuations as of 31 December 2021. In view of the Group's large cash surpluses, interest must be paid due to the negative interest rate of banks with the European Central Bank.

C. Credit risk

The Group is exposed to credit risk with respect to its customers, which could lead to credit losses.

In order to manage credit risk, creditworthiness surveys are conducted on customers seeking significant credit facilities and, if these surveys are negative, credit is denied or limited. In addition, the Group uses credit instruments, such as bills of exchange, to cover part of the credit risk and takes out credit insurance for a limited percentage of the print shop's foreign customers.

There was no significant concentration of credit risks with a single counterparty on 31 December 2021.

Despite RMG's intention to limit its credit risk, it may experience a deterioration in the creditworthiness of its customers. Any inability to take out a credit insurance policy with respect to certain customers could materially adversely affect RMG's business, financial position and/or results of operations.

The carrying amount of the financial assets represents the Group's maximum exposure to credit risk. The carrying amount is reported including downward value adjustments. An overview of this carrying amount can be found in Point F below. The downward value adjustments are detailed in Note 17 – Trade and other receivables.

D. Liquidity risk

The analysis of maturity of the financial debts can be found in Note 25 - Financial debts.

The Group expects to be able to meet its obligations using the expected operating cash flows and its current liquid assets. Roularta in fact is debt-free, and at end of 2021 has a net cash position of € 101.0 million. In addition, the Group no longer has various short-term credit lines. Liquidity risk is therefore minimal.

RMG manages cash and financing flows and the ensuing risks through a treasury policy at group level. In order to optimise the equity positions and to minimise the related interest expenses, the cash flows of the subsidiaries within the Group are centralised where necessary in a cash pool.

E. Capital structure

On 31 December 2021, the gearing ratio (i.e. net financial cash position/total equity) was -41.6% compared to -38.4% the year before. Given the net cash position of the group, the ratio is negative. Roularta Media Group continuously strives to optimise its capital structure (combination of debt and equity). The main objective of the capital structure is to maximise shareholder value while maintaining the desired financial flexibility to implement strategic projects. The Group has free access to the above-mentioned net cash position and therefore is always able to respond to market opportunities. Given the strongly changing media sector in which the Group operates, debt is handled with great care.

At the end of 2019, the Board of Directors of Roularta Media Group gave its approval to call on a number of specialised financial institutions to work on an efficient investment strategy for the Group's cash reserves. It emerged that a balanced structure, a prudent approach and a preference for investments in sustainable companies are important. However, due to pandemic year 2020, it was decided to keep the cash reserves as liquid as possible as a precaution. In 2021, part of the cash was used for acquisitions, which will also be the case in 2022. It remains the intention to study these investments further.

The capital structure of the Group consisted mainly of capital (see details in Note 21 – Equity) at the end of 2021. Note 25 shows the details of the limited financial debts. Note 20 shows the cash investments, liquid assets and cash equivalents.

The Group is not subject to any externally imposed capital requirements. The audit committee reviews the capital structure of the Group every six months. As part of this review, the cost of capital and the risk of each type of capital (foreign or own) are considered.

F. Fair value

An overview is given below of the carrying amounts of the financial instruments used by the Group in the consolidated financial statements. The carrying amounts are a good estimate of the fair value.

			2021	2020
in thousands of euros	Note	Classification under IFRS 9	Carrying amount	Carrying amount
Non-current assets				
Investments in financial assets	16		510	515
Loans and guarantees	16	AC	1,961	2,798
Trade and other receivables	17	AC	-	78
Current assets				
Trade and other receivables	17	AC	52,640	49,881
Cash and cash equivalents	20	AC	106,660	90,559
Non-current liabilities				
Financial debts	25	AC	-3,851	-3,324
Trade payables	29	FV-P&L	-398	-
Other payables	26	AC	-292	-287
Current liabilities				
Financial debts	25	AC	-1,416	-1,315
Trade payables	26	AC	-44,750	-35,613
Advances received	26	AC	-33,463	-27,076
Other payables	26	AC	-10,794	-10,038

Classification under IAS 39

L&R	Loans and receivables
AFS	Available-for-sale
FVAC	Financial liabilities at amortised cost

Classification under IFRS 9

AC
FV-P&L
FV-OCI

Financial assets and financial liabilities at amortised cost
Financial assets at fair value through profit and loss
Equity instruments at fair value reported in other comprehensive income

The main methods and assumptions used in estimating the fair values of financial instruments included in the statement are presented below.

Investments in financial assets

As mentioned in Note 16, management has determined that the cost price is a correct estimate of the fair value for the unlisted equity investments of the fully consolidated companies because there is insufficient more-recent information available to measure the fair value.

Loans, guarantees, trade and other receivables, trade and other debts

For receivables and payables with an original term of less than one year, the nominal value is considered to reflect the fair value in view of the short maturity period. For receivables of more than one year, it was determined that the carrying amount reflects the fair value.

Financial debts

The fair value of the loans and leasing debts is calculated on the basis of the present value of the expected future cash flows from repayments and interest payments.

Other liabilities

For short-term liabilities, the nominal value is considered to reflect the fair value in view of the short term to maturity. The fair value of the financial derivatives is determined on the basis of market valuation on the balance sheet date.

Fair value hierarchy

Investments in financial assets (510 K€ as of 31 December 2021, and 515 K€ on 31 December 2020) are valued at fair value and concern level 3 investments.

The written put option on minority interests is measured at fair value and also falls under fair value hierarchy level 3. For more information, we refer to Note 25 – Financial debts.

in thousands of euros	31/12/2021	Level 1	Level 2	Level 3
Assets measured at fair value				
Short-term investments	510	-	-	510
Liabilities measured at fair value				
Written put option on minority interests	-398	0	0	-398

in thousands of euros	31/12/2020	Level 1	Level 2	Level 3
Assets measured at fair value				
Short-term investments	515	-	-	515

The following hierarchy is used to determine and disclose the fair value of a financial instrument:

- Level 1: market prices in active markets for identical assets or liabilities
- Level 2: information other than level-1 information, which is observable for the asset or liability, either directly (through prices) or indirectly (derived from prices)
- Level 3: information not based on observable market figures

During the financial year, there were no transfers between the different levels.

NOTE 29 - CASH FLOWS RELATING TO ACQUISITIONS AND DISPOSALS

The table below summarises the net cash flows related to acquisitions/purchase of branches, and divestments/sales of branches.

in thousands of euros	2021	2020	2021	2020
	Acquisitions	Acquisitions	Disposals	Disposals
ASSETS				
Non-current assets	27,699	1,780	-	-55
Intangible assets	22,622	1,338	-	-
Property, plant & equipment	1,704	99	-	-
Investments in financial assets, loans and guarantees	274	316	-	-
Trade and other receivables	3,099	27	-	-
Current assets	16,202	4,795	-	-
Trade and other receivables	7,567	2,919	-	-
Cash and cash equivalents	8,635	1,876	-	-
Total assets	43,901	6,575	-	-55
LIABILITIES				
Non-current liabilities	12,013	403	-	-
Deferred tax liabilities	10,303	334	-	-
Other payables	1,710	69	-	-
Current liabilities	12,564	2,761	-	-
Trade payables	4,412	1,200	-	-
Advances received	6,849	1,381	-	-
Other payables	1,303	180	-	-
Total liabilities	24,577	3,164	-	-
Total net assets acquired/sold	19,324	3,410	-	-55
Net assets acquired	19,324	3,410	-	-55
Revaluation historical investment	-7,499	-1,235	-	-
Purchase with own shares	-1,225	-	-	-
Consideration paid / to pay in cash and cash equivalents	10,600	2,175	-	200
Deposits and cash and cash equivalents acquired	-8,635	-1,876	-	-
Cash distributed	-	-	706	-
Net cashflow (- outflow, + inflow)	-1,965	-299	-706	-200

For an explanation of the net cash outflow in 2021 (€ -2.0 million) from acquisitions, we refer to Note 2 - Group structure.

No subsidiaries or business sectors were sold in 2021. Storesquare NV, however, was liquidated. Of the remaining cash in the company (€ 2.0 million), 35% (i.e. € 706 K) was distributed to the minority shareholders.

The net cash outflow in 2020 (€ -299 K) includes the purchase of Senior Publications NV (i.e. € -124 K) (see Note 2 - Group structure) as well as the latest earnout on the acquisition of the Sterck brand (€ -175 K). The Sterck brand resulted from the acquisition of Bright Communications and Bright Communications Antwerpen in 2017.

Also in 2020, the Group sold its 50% stake in Regionale Media Maatschappij NV, resulting in a net cash inflow of € 200 K.

NOTE 30 - FEES TO THE STATUTORY AUDITOR AND RELATED PERSONS

The statutory auditor's fee amounts to 160 K€ (in 2020: € 184 K€). The statutory auditor's fee for additional audit engagements amounted to 30 K€ (in 2020: 26 K€).

NOTE 31 - RELATED PARTY TRANSACTIONS

in thousands of euros	Associated companies and joint ventures	Other related parties	Total
2021			
I. Assets with related parties	631	-10	621
Investments in financial assets, loans and guarantees	-	-	-
Loans	-	-	-
Current receivables	631	-10	621
Trade receivables	598	-10	588
Other receivables	33	-	33
II. Liabilities with related parties	5,325	172	5,497
Financial liabilities	-	-	-
Other payables	-	-	-
Payables	5,325	172	5,497
Financial debts	-	-	-
Trade payables	325	172	497
Other payables	5,000	-	5,000
III. Transactions with related parties	1,199	-1,682	-483
Rendering of services	3,071	236	3,307
Receiving of services (-)	-1,873	-1,918	-3,791
Transfers under finance arrangements	1	-	1
IV. Remunerations towards key management (Executive Management Committee)			1,462
- of which short-term employee benefits			1,462
V. Remuneration board members for the execution of their mandate			365

in thousands of euros

2020	Associated companies and joint ventures	Other related parties	Total
I. Assets with related parties	2,389	-3	2,386
Available-for-sale investments, loans and guarantees	68	-	68
Loans	68	-	68
Current receivables	2,321	-3	2,318
Trade receivables	1,975	-3	1,972
Other receivables	346	-	346
II. Liabilities with related parties	6,089	110	6,199
Financial liabilities	37	-	37
Other payables	37	-	37
Payables	6,052	110	6,162
Financial debts	-	-	-
Trade payables	607	110	717
Other payables	5,445	-	5,445
III. Transactions with related parties	2,835	-1,434	1,401
Rendering of services	6,446	259	6,705
Receiving of services (-)	-3,613	-1,693	-5,306
Transfers under finance arrangements	2	-	2
IV. Remunerations towards key management (Executive Management Committee)			1,277
- of which short-term employee benefits			1,277
V. Remuneration board members for the execution of their mandate			335

The decrease in assets and liabilities to associates and joint ventures is mainly due to the full consolidation of the former joint ventures Belgomedia SA and Senior Publications Nederland BV (and their subsidiaries). See Note 2 – Group structure for more information.

The Group has no assets, liabilities or transactions with its shareholders Comm.VA Koinon (except for remuneration of the company's permanent representative), SA West Investment Holding and Capfi Delen Asset Management NV.

Assets, liabilities and transactions with subsidiaries are fully eliminated in the consolidation. Assets, liabilities and transactions with associates and joint ventures are not eliminated from the consolidation and therefore are fully recognised under this category.

The list of subsidiaries, joint ventures and associates can be found in Note 2.

The other affiliated parties are companies operated by the Group's Executive Management Committee and their close relatives, or over which these persons have control or significant influence. There are no guarantees linked to the assets and liabilities vis-à-vis the affiliated parties. There were no impairments booked in 2021 or in 2020.

We also refer to the corporate governance statement above in this annual report.

All claims and liabilities relate to short-term claims and liabilities that are fulfilled on the maturity date. All transactions are ordinary commercial transactions. For sales by the Group to these affiliated parties, the usual pricing applies (the same that applies to third parties). For purchases, the usual procedure is applied with regard to the selection of the supplier and the prices applied.

NOTE 32 - IMPORTANT EVENTS SUBSEQUENT TO THE BALANCE SHEET DATE

On 28 July 2021 Roularta, through its subsidiary BV Senior Publications Nederland, entered into an agreement to acquire the remaining 50% of shares in BV 50+ Beurs & Festival. This transaction was closed on 3 January 2022. As a result, the activities focusing on seniors and health fairs will bring synergies to our Dutch activities. The revenue from BV 50+ Beurs & Festival in 2019 (the year of the last edition of the trade fairs and concerts before Covid-19) amounted to € 5.5 million.

On 21 December 2021, Roularta Media Nederland BV (a subsidiary of Roularta Media Group NV) acquired 100% of New Skool Media BV (NSM) and thus became owner of 20 magazine brands in the Netherlands. Together with the other magazine brands of RMG in the Netherlands, including Plus Magazine and Landleven, and their numerous line extensions, RMG will be the second largest publisher of magazine brands in the Netherlands. This makes the Netherlands RMG's second homeland. The transaction was closed on 25 February 2022, with the results of NSM to be included in the Group's consolidated results starting 1 March. Revenue from the acquired company amounts to approximately € 45 million with a positive EBITDA. 170 full-time equivalents are employed. RMG will apply IFRS 3 Business Combinations to account for this acquisition and will complete the acquisition price allocation within the year of acquisition. In view of the recent acquisition date, the initial accounting for the business combination was not yet complete at the time of publication of this annual report, as a result of which the information from IFRS3.B64 (e) through (q) cannot yet be provided.

As part of simplifying the group structure, a number of wholly-owned subsidiaries, in particular Het Mediabedrijf BV, Mediaplus BV, Etadoro BV and Press Partners BV, were merged with Roularta Media Nederland BV on 1 March 2022.

End of March, Roularta Media Group has acquired 100% of the shares of NV Gezondheid, thus becoming the owner of the largest health websites in Belgium, namely gezondheid.be, passionsanté.be and minimi.be. The price for the acquisition amounts to € 500,000 (enterprise value). This transaction is expected to have a positive impact on Roularta Media Group's results already in 2022, as RMG is including the expected sales (estimated for 2022 at € 600,000) and EBITDA of Gezondheid NV in the consolidated figures from 1 April.

No other significant events occurred that have a major influence on the results and financial position of the company.

Statutory auditor's report

Statutory auditor's report to the general meeting of Roularta Media Goup NV for the year ended 31 december 2021 (consolidated financial statements).

In the context of the statutory audit of the consolidated financial statements of Roularta Media Group NV ('the Company') and its subsidiaries (together referred to as 'the Group'), we hereby present our statutory auditor's report. It includes our report of the consolidated financial statements and the other legal and regulatory requirements. This report is an integrated whole and is indivisible.

We have been appointed as statutory auditor by the general meeting of 18 May 2021, following the proposal formulated by the board of directors issued upon recommendation of the audit committee and upon presentation by the works' council. Our statutory auditor's mandate expires on the date of the General Meeting deliberating on the financial statements closed on 31 December 2023. We have performed the statutory audit of the consolidated financial statements of Roularta Media Group NV for the first year.

REPORT ON THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

Unqualified opinion

We have performed the statutory audit of the Group's consolidated financial statements, which comprise the consolidated statement of financial position as at 31 December 2021, and the consolidated statement of profit or loss and other comprehensive income, the consolidated statement of changes in equity and the consolidated statement of cash flows for the year then ended, and notes to the consolidated financial statements, including a summary of significant accounting policies and other explanatory information, and which is characterised by a consolidated statement of financial position total of 382.690 kEUR and for which consolidated income statement shows a profit for the year of 16.036 kEUR.

In our opinion, the consolidated financial statements give a true and fair view of the Group's net equity and financial position as at 31 December 2021, as well as of its consolidated financial performance and its consolidated cash flows for the year then ended, in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS) as adopted by the European Union and with the legal and regulatory requirements applicable in Belgium.

Basis for unqualified opinion

We conducted our audit in accordance with International Standards on Auditing (ISA) as applicable in Belgium. Our responsibilities under those standards are further described in the 'Statutory auditor's responsibilities for the audit of

the consolidated financial statements' section in this report. We have complied with all the ethical requirements that are relevant to the audit of consolidated financial statements in Belgium, including those concerning independence.

We have obtained from the administrative body and company officials the explanations and information necessary for performing our audit.

We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.

Key audit matters

Key audit matters are those matters that, in our professional judgment, were of most significance in our audit of the consolidated financial statements of the current year. These matters were addressed in the context of our audit of the consolidated financial statements as a whole, and in forming our opinion thereon, and we do not provide a separate opinion on these matters.

Intangible assets – valuation and useful life

Description of the Matter

Per 31 December 2021 the intangible assets related to brands and customer portfolio represent a total of 115 mEUR (68 mEUR recorded as intangible assets and 47 mEUR (net of deferred tax liabilities) included in the joint ventures).

We refer to this matter in our audit report because of:

- The fact that an impairment of 7,6 mEUR was recorded on the intangible assets related to some of the brands.
- The fact that the determination of the useful

life is an accounting estimate which includes a degree of judgement and is based on assumptions that are affected by expected future market conditions.

In case of deterioration of these market conditions the remaining useful life would need to be revisited and/or the intangible assets would need to be impaired.

- The fact that the Group uses the expected discounted cash flow model to estimate the recoverable amount of each of the CGU identified, which requires management to make significant estimates and assumptions related to forecasts of future revenue, operating margins, discount and perpetual growth rates. Changes in these assumptions could have a significant impact on the recoverable amount and potentially the amount of any impairment.

The valuation rules in relation to the useful life of the intangible assets are disclosed in Note 1 of the Consolidated Financial Statements. The disclosures related to the intangible assets, including the information related to the impairment, are included in Note 13 of the Consolidated Financial Statements.

Procedures performed

Our audit procedures related to the valuation and useful life of intangible assets included, amongst others, the following:

- We obtained insight in the valuation rules, the internal controls and the procedures used by the Company for the identification of impairment losses and the accounting estimates with regard to the useful life of the intangible assets.
- We evaluated the reasonableness of the valuation methodology and tested the mathematical accuracy of the exercise, with the help of our valuation specialists.
- We evaluated management's ability to accurately forecast future revenue and operating margin by comparing actual results to management's historical forecasts.
- We also evaluated the management's estimate of the remaining useful life as at 31 December 2021.
- We reviewed the sensitivity analysis prepared by management to understand the effect of a change in assumptions.
- Finally, we verified the appropriateness and completeness of the disclosures in the Group's financial statements.

Revenue recognition

Description of the Matter

The Group earns revenue from different revenue streams, including subscriptions, publicity and printing services.

We refer to this matter in our audit report because of the fact that:

- Revenue is the major driver for profit generation as the Group has a cost structure in which fixed costs are significant compared to the variable costs. Consequently a change in subscription revenue and publicity revenue has a direct impact on the net profit.
- The recognition of revenue in the correct period and the manual journal entries related to revenue are considered requiring specific audit attention.

The accounting policies related to revenue recognition are disclosed in Note 1. The disclosures related to the revenue streams are included in Note 4 of the Consolidated Financial Statements.

Procedures performed

We have performed, amongst others, the following audit procedures:

- We obtained insight in the valuation rules and reviewed the design and implementation of the internal controls and the procedures used by the Company related to revenue recognition.
- We reviewed the cutoff procedures related to revenue recognition.
- We reviewed the completeness of the sales rebates accruals recorded at year-end.
- We obtained system reports that are used as the basis for the revenue recognition for subscription revenue and tested them for reliability and accuracy.
- We analyzed the material barter agreements and verified whether they were recorded in accordance with IFRS 15.
- We performed manual journal entry testing in order to identify unusual entries that could indicate misstatements of revenue and paid special attention to the manual adjustments made to revenue at year-end.
- We compared sales evolutions per revenue stream and per CGU to last year in order to identify possible anomalies.

Accounting for business combinations

Description of the Matter

In March 2021 the Group acquired the remaining shares of Senior Publications Nederland BV ('Roularta Media Nederland') and Belgomedia SA for a total consideration of 11,8 mEUR and hence a

purchase price allocation ('PPA') needed to be performed in accordance with IFRS 3.

We refer to this matter in our audit report because of the fact that:

- The PPA is based upon a complex valuation and accounting exercise to identify the fair value of assets and liabilities as part of the business purchased in accordance with IFRS 3 business combinations and IFRS 13 for fair value determination.
- The business combination also requires certain disclosures that include management's estimates and conclusions regarding the transaction.

The disclosures related to the business combination are included in Note 2 of the Consolidated Financial Statements.

Procedures performed

Our audit procedures included, amongst others, the following:

- We obtained the detailed PPA exercise, which was prepared by the Company assisted by an external management expert, and we performed audit procedures that included assessing methodologies in accordance with IFRS 3 and testing the significant assumptions made and accuracy of underlying information used.
- We performed accuracy checks on the calculations.
- We involved our valuation specialists to assist in evaluating the Company's methodology used to determine the actual fair value of the intangible assets identified as part of the PPA.
- We verified the adequacy and completeness of the disclosures as included in the Consolidated Financial Statements.

Responsibilities of the administrative body for the drafting of the consolidated financial statements

The administrative body is responsible for the preparation of consolidated financial statements that give a true and fair view in accordance with the International Financial Reporting Standards (IFRS) as adopted by the European Union and with the legal and regulatory provisions applicable in Belgium, and for such internal control as the administrative body determines is necessary to enable the preparation of consolidated financial statements that are free from material misstatements, whether due to fraud or error.

In preparing the consolidated financial statements, the administrative body is responsible for assessing the Group's ability to continue as a going concern, disclosing, as applicable, matters related to going

concern and using the going concern basis of accounting unless the administrative body either intends to liquidate the Group or to cease operations, or has no realistic alternative but to do so.

Statutory auditor's responsibilities for the audit of the consolidated financial statements

Our objectives are to obtain reasonable assurance about whether the consolidated financial statements as a whole are free from material misstatement, whether due to fraud or error, and to issue a statutory auditor's report that includes our opinion. Reasonable assurance is a high level of assurance, but it is not a guarantee that an audit conducted in accordance with ISAs will always detect a material misstatement when it exists.

Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of these consolidated financial statements.

When executing our audit, we respect the legal, regulatory and normative framework applicable for the audit of the consolidated financial statements in Belgium. However, a statutory audit does not guarantee the future viability of the Group, neither the efficiency and effectiveness of the management of the Group by the administrative body. Our responsibilities regarding the continuity assumption applied by the administrative body are described below.

As part of an audit in accordance with ISAs, we exercise professional judgment and maintain professional skepticism throughout the audit. We also:

- Identify and assess the risks of material misstatement of the consolidated financial statements, whether due to fraud or error, design and perform audit procedures responsive to those risks, and obtain audit evidence that is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion. The risk of not detecting a material misstatement resulting from fraud is higher than for one resulting from error, as fraud may involve collusion, forgery, intentional omissions, misrepresentations, or the override of internal control;
- Obtain an understanding of internal control relevant to the audit in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the Group's internal control;
- Evaluate the appropriateness of accounting

policies used and the reasonableness of accounting estimates and related disclosures made by the administrative body;

- Conclude on the appropriateness of the administrative body's use of the going concern basis of accounting and, based on the audit evidence obtained, whether a material uncertainty exists related to events or conditions that may cast significant doubt on the Group's ability to continue as a going concern. If we conclude that a material uncertainty exists, we are required to draw attention in our statutory auditor's report to the related disclosures in the consolidated financial statements or, if such disclosures are inadequate, to modify our opinion. Our conclusions are based on the audit evidence obtained up to the date of our statutory auditor's report. However, future events or conditions may cause the Group to cease to continue as a going concern;

- Evaluate the overall presentation, structure and content of the consolidated financial statements and whether the consolidated financial statements represent the underlying transactions and events in a manner that achieves fair presentation;
- Obtain sufficient appropriate audit evidence regarding the financial information of the entities or business activities within the Group to express an opinion on the consolidated financial statements. We are responsible for the management, the supervision and the performance of the Group audit. We assume full responsibility for the auditor's opinion.

We communicate with the audit committee regarding, among other matters, the planned scope and timing of the audit and significant audit findings, including any significant deficiencies in internal control identified during the audit.

We also provide the audit committee with a statement that we respected the relevant ethical requirements relating to independence, and we communicate with them about all relationships and other issues which may influence our independence, and, if applicable, about the related measures to guarantee our independence.

From the matters communicated with the audit committee, we determine those matters that were of most significance in the audit of the consolidated financial statements of the current year, and are therefore the key audit matters. We describe these matters in our statutory auditor's report, unless law or regulation precludes public disclosure about the matter.

OTHER LEGAL AND REGULATORY REQUIREMENTS

Responsibilities of the administrative body

The administrative body is responsible for the preparation and the contents of the director's report on the consolidated financial statements, the statement of non-financial information included in the director's report on the consolidated financial statements and for the other information included in the annual report on the consolidated financial statements.

Responsibilities of the statutory auditor

In the context of our mission and in accordance with the Belgian standard (version revised 2020) which is complementary to the International Standards on Auditing (ISA) as applicable in Belgium, it is our responsibility to verify, in all material aspects, the director's report on the consolidated financial statements, the statement of non-financial information included in the director's report on the consolidated financial statements and the other information included in the annual report on the consolidated financial statements, as well as to report on these elements.

Aspects relating to the director's report on the consolidated financial statements and to the other information included in the annual report on the consolidated financial statements

In our opinion, after having performed specific procedures in relation to the director's report, this report is consistent with the consolidated financial statements for the same financial year, and it is prepared in accordance with article 3:32 of the Code of companies and associations.

In the context of our audit of the consolidated financial statements, we are also responsible for considering, in particular based on the knowledge we have obtained during the audit, whether the director's report on the consolidated financial statements and the other information included in the annual report on the consolidated financial statements, namely:

- Group share
- Key figures
- Annual report of the board of directors
- Corporate governance declaration
- Consolidated financial statements

contain a material misstatement, i.e. information

which is inadequately disclosed or otherwise misleading. Based on the procedures we have performed, there are no material misstatements we have to report to you.

The non-financial information as required by article 3:32,§2 of the Code of companies and associations, has been disclosed in the directors' report on the consolidated financial statements. This non-financial information has been established by the Company in accordance with the GRI-standards. In accordance with article 3:80, §1 5° of the Code of companies and associations we do not express any opinion on the question whether this non-financial information has been established in accordance with these GRI-standards.

Statement concerning independence

- Our audit firm and our network did not provide services which are incompatible with the statutory audit of the consolidated financial statements and our audit firm remained independent of the Group during the terms of our mandate.

- The fees related to additional services which are compatible with the statutory audit as referred to in article 3:65 of the Code of companies and associations were duly itemised and valued in the notes to the consolidated financial statements.

European Single Electronic Format (ESEF)

In accordance with the standard on auditing the conformity of financial statements with the European Single Electronic Format (hereinafter "ESEF"), we also audited the conformity of the ESEF format with the regulatory technical standards established by Commission Delegated Regulation (EU) 2019/815 of 17 December 2018 (hereinafter: "Delegated Regulation").

The administrative body is responsible for preparing, in accordance with ESEF requirements, the consolidated financial statements in the form of an electronic file in ESEF format (hereinafter "digital consolidated financial statements") included in the annual report.

It is our responsibility to obtain sufficient and appropriate supporting information to conclude that the format and mark-up language of the digital consolidated financial statements comply in all material aspects with the ESEF requirements under the Delegated Regulation.

Based on our work, we believe that the format and the marking of information in the official Dutch version of the digital consolidated financial statements included in the annual report of Roularta Media Group NV as at 31 December 2021 comply in all material aspects with the ESEF requirements under the Delegated Regulation.

Other statements

This report is in compliance with the contents of our additional report to the audit committee as referred to in article 11 of regulation (EU) No 537/2014.

Roeselare, 13 April 2022

BDO Bedrijfsrevisoren BV
Statutory auditor
Represented by Veerle Catry
Auditor

Statutory annual accounts

CONDENSED STATUTORY FINANCIAL STATEMENTS

The following pages are extracts from the statutory financial statements of NV Roularta Media Group, prepared in accordance with Belgian accounting rules.

The valuation rules used for the statutory financial statements differ significantly from the valuation rules used for the consolidated financial statements: the statutory financial statements are drawn up in accordance with Belgian legal provisions, while the consolidated financial statements are drawn up in accordance with the International Financial Reporting Standards.

Only the consolidated financial statements contained in the preceding pages give a true and fair view of the financial situation and the performance of the group as a whole.

The report of the board of directors on the statutory financial statements to the general meeting of shareholders, together with the financial statements of NV Roularta Media Group and the report of the statutory auditor, will be filed with the National Bank of Belgium within the legally prescribed period.

These documents are available upon request from the company's Investor Relations Department and can be viewed at www.roularta.be.

The statutory auditor has issued an unqualified opinion with regard to the statutory financial statements of NV Roularta Media Group.

EXTRACT FROM THE ANNUAL REPORT OF THE BOARD OF DIRECTORS

The financial statements as they will be presented to the general meeting of shareholders on 17 May 2022 were approved by the board of directors on 1 April 2022.

Profit appropriation

The profit to be appropriated for financial year 2021 amounts to 10,784,546 € compared to a profit to be appropriated of 929,221 € for financial year 2020.

Taking into account the profit carried forward from the previous financial year of 38,894 €, the profit balance to be appropriated for financial year 2021 amounts to 10,823,440 €.

The board of directors proposes to the general

meeting to distribute a gross dividend of 1 euro per share for the year 2021. In accordance with Article 7:217 §3 of the Belgian Companies and Associations Code, the dividend rights attached to the treasury shares held by the company in its portfolio will lapse.

On the date of the annual report, the company had p.m. 1,379,284 treasury shares in its portfolio. In the context of the appropriation of results shown below, it was assumed that 11,761,839 shares are entitled to a dividend (i.e. 13,141,123 – 1,379,284).

If between the date this annual report was prepared and the general meeting to be held on 17 May 2022 there are additional personnel who exercise their Roularta share options, this will have an impact on the number of shares entitled to a dividend and the amount of the compensation to capital can still change.

Appropriation of results

We propose to appropriate the profits as follows:

A. Net profit to be appropriated	10,823,440
Consisting of:	
• profit of the financial year to be appropriated	10,784,546
• profit carried forward from previous financial year	38,894
B. Withdrawal from equity	
• from other reserves	1,000,000
C. Result to be carried forward	61,601
D. Profit to be distributed	
• Reimbursement of capital	11,761,839

If the general meeting approves the above-mentioned proposal for profit appropriation, the final dividend will be made payable from 1 June 2022 (= pay date). ING is appointed as paying agent.

CONDENSED STATUTORY INCOME STATEMENT

in thousands of euros	2021	2020
Condensed statutory income statement		
Operating income		
Operating income	296,490	261,094
Operating charges	-291,868	-261,678
Operating profit / loss	4,621	-584
Financial income	17,035	8,433
Financial charges	-10,400	-6,648
Profit (loss) for the period before taxes	11,256	1,201
Income taxes	-471	-272
Profit (loss) for the period	10,785	929
Profit (loss) for the period available for appropriation	10,785	929
in thousands of euros	2021	2020
Appropriation account		
Profit (loss) to be appropriated	10,823	968
Profit (loss) for the period available for appropriation	10,785	929
Profit (loss) brought forward	39	39
Transfers from capital and reserves	1,000	10,800
From reserves	1,000	10,800
Transfers to capital and reserves	-	-
To other reserves	-	-
Result to be carried forward	-62	-39
Profit (loss) to be carried forward	62	39
Distribution of profit	-11,762	-11,729
Dividends	11,762	11,729

CONDENSED STATUTORY BALANCE SHEET AFTER APPROPRIATION

in thousands of euros	2021	2020
ASSETS		
Fixed assets		
Intangible assets	43,472	50,304
Tangible assets	39,094	40,417
Financial assets	76,846	70,851
Current assets	189,983	170,130
Amounts receivable after more than one year	-	79
Stocks and contracts in progress	9,220	4,783
Amounts receivable within one year	56,882	54,943
Investments	76,139	54,444
Cash at bank and in hand	43,942	52,440
Deferred charges and accrued income	3,799	3,441
Total assets	349,395	331,703
in thousands of euros	2021	2020
LIABILITIES		
Capital and reserves		
Capital	80,000	80,000
Share premium account	304	304
Legal reserve	8,000	8,000
Reserves not available for distribution	19,430	19,444
Untaxed reserves	1,207	1,207
Reserves available for distribution	108,300	109,284
Profit (loss) carried forward	62	39
Provisions and deferred taxation	14,036	9,621
Creditors	118,058	103,805
Amounts payable after more than one year	-	37
Amounts payable within one year	111,088	96,734
Accrued charges and deferred income	6,969	7,033
Total liabilities	349,395	331,703

Établissements

SIÈGE PRINCIPAL ROULARTA MEDIA GROUP

Meboomlaan 33, 8800 Roulers

BRUSSELS MEDIA CENTRE

Rédaction et Régie publicitaire, Rue de la Fusée 50, 1130 Bruxelles

MEDIAFIN (ÉDITEUR DE TIJD/L'ÉCHO)

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

ROULARTA MEDIA NEDERLAND BV

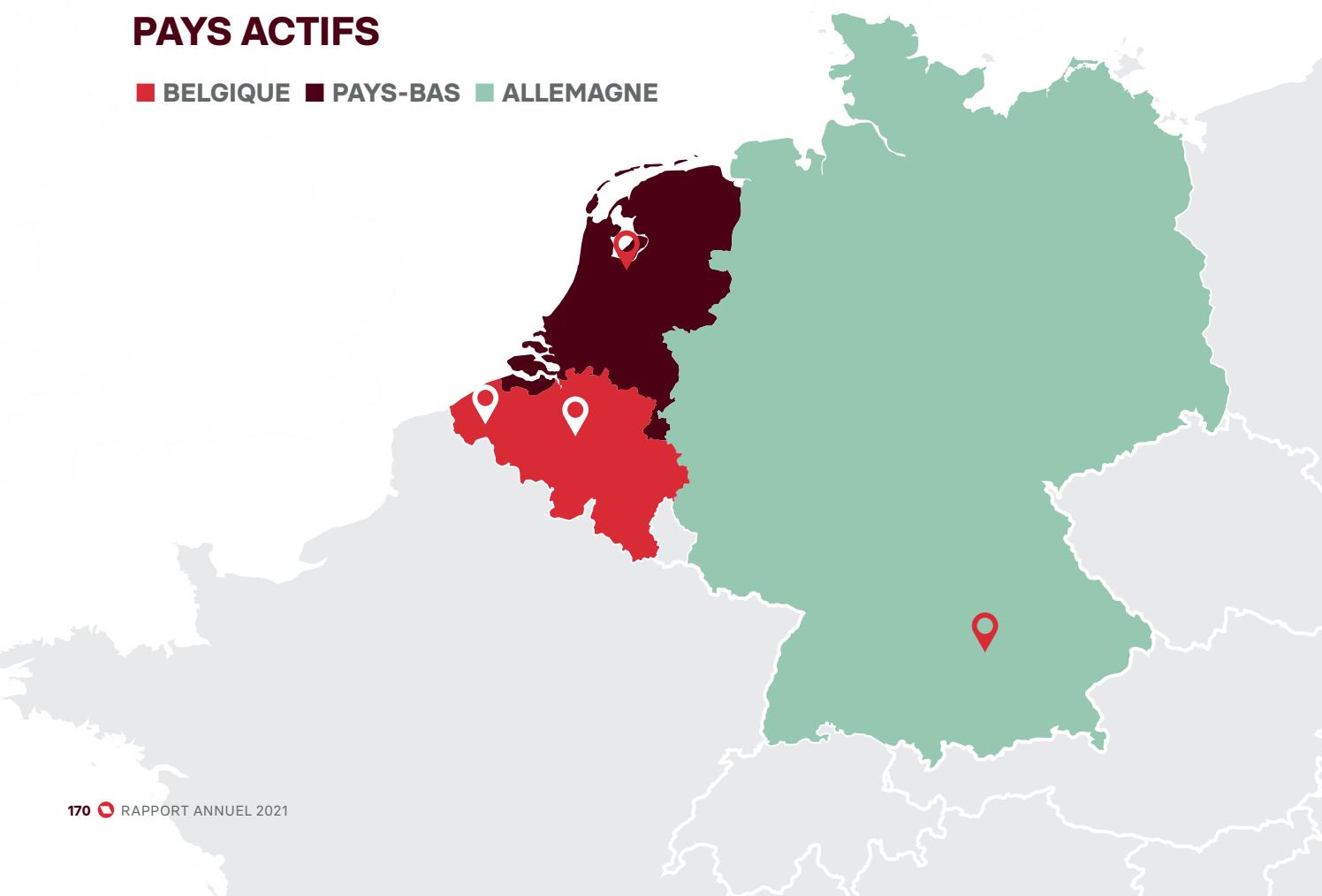
Amaliaan 126 H, 3743 KJ Baarn

ROULARTA MEDIA DEUTSCHLAND

Böheimstraße 8, 86153 Augsburg

PAYS ACTIFS

■ BELGIQUE ■ PAYS-BAS ■ ALLEMAGNE



CALENDRIER FINANCIER

Assemblée Générale 2021 | 17 mai 2022

Communiqué des résultats semestriels 2022 | 19 août 2022

Communiqué des résultats annuels 2022 | 3 mars 2023

Assemblée Générale 2022 | 16 mai 2023

INVESTOR RELATIONS

Rik De Nolf

Téléphone | +32 51 26 61 11

Courriel | rik.de.nolf@roularta.be

Site Web | www.roularta.be

SA Roularta Media Group, Meboomlaan 33, 8800 Roulers,
TVA BE 0434.278.896, RPM Gand, division Courtrai





roularta.be