



Comment maximiser l'apport de son agence media?

Guide pratique

Avec le soutien de l'UBA



1. Préambule	p. 1
2. Fonctions de l'agence media	p. 2
2.1. Général	p. 2
2.1.1 Stratégie de communication	p. 2
2.1.2 Stratégie media	p. 2
2.1.3 Media planning tactique	p. 2
2.1.4 Achat media et négociation	p. 3
2.1.5 Bilan des actions media	p. 3
2.1.6 Former et informer	p. 3
2.2 A la carte	p. 3
2.2.1 Recommandation des canaux de communication complémentaires	p. 3
2.2.2 Coordination internationale	p. 4
2.2.3 Return on Investments et modelling	p. 4
2.3 Contribuer à la cohérence et au bon fonctionnement du marché	p. 5
2.4 Relations avec les départements « procurement » et les audits	p. 5
2.4.1 Procurement	p. 5
2.4.2 Audits financiers	p. 5
2.4.3 Sociétés spécialisées en audits media	p. 5
3. L'agence media : des engagements clairs	p. 7
3.1 Neutralité de recommandation	p. 7
3.2 Transparence financière	p. 7
3.3 Implication maximale	p. 7
3.4 Respect de la confidentialité	p. 7
3.5 Collaboration avec les autres partenaires de l'annonceur	p. 7
4. Evaluation mutuelle et objective	p. 8
5. Rémunération équitable	p. 11
6. Cadre contractuel équilibré	p. 12
Annexes	p. 12
Code of conduct in case of a media agency competition	p. 13
Agences membres	p. 16



Ont participé à l'élaboration de ce guide, pour l'UMA :

- Dominique De Ville (OmnicomMediaGroup/OMD)
 - François Chaudoir (Space)
 - Michel de Bodt (Mecglobal)
 - Pierre-Alain Turbang (Initiative).

Remarque préliminaire :

Le présent document est élaboré par l'UMA, avec le soutien de l'UBA, à titre d'information, à l'attention de leurs membres. Les prix, conditions commerciales telles que les marges, ristournes, etc... et leur mode de fixation doivent être librement déterminés, de manière bilatérale, par les parties liées au contrat.

1. Préambule

Tout au long de ce guide, l'ambition de l'UMA, avec le soutien de l'UBA, est de lister les étapes essentielles pour maximiser la relation entre l'annonceur et son agence media. Il s'agit ici de fournir un cadre de réflexion permettant aux deux parties concernées de construire une relation durable, efficace et transparente, en définissant l'implication et la responsabilité de chacun à chaque étape du processus.

Les annonceurs investissent chaque année en Belgique près de 3 milliards d'euros dans les différents canaux de communication. Plus que jamais, l'efficacité attendue de leurs actions guide leurs choix et leurs décisions. Leurs préoccupations ont depuis longtemps brisé les clivages traditionnels entre les différents types de vecteurs (media/hors-media).

En effet, les annonceurs sont aujourd'hui confrontés à une nouvelle donne provoquée par l'évolution technologique exponentielle et permanente des moyens de communication et par la révolution qui en découle sur l'usage et les comportements media des consommateurs. D'une consommation media traditionnelle, cloisonnée et unique, le consommateur est passé à une consommation multimodale, avec une complémentarité et une interaction des media qui évoluent tout au long de la journée. Mobilité, interactivité et portabilité ont redéfini complètement « l'espace-temps media » du consommateur. Aujourd'hui, et plus encore demain, celui-ci pourra décider du message qu'il veut, quand il le veut et où il le veut. Le besoin de différenciation est de plus en plus crucial pour les marques dont le media devient l'un des moyens d'expression-clés: il est au cœur de la bataille de l'attention et de la séduction que la marque engage avec le consommateur. Dans ce domaine, elles sont donc, avec les agences de communication, des partenaires essentiels des annonceurs.

Dans ce contexte, les agences media ont vu leur rôle profondément évoluer pour devenir déterminant notamment dans la réflexion sur la relation qui lie le consommateur à la marque. Sans renoncer aux fondements de leur métier – le contrôle de l'audience, les négociations, le GRP et le coût du GRP, qui sont autant de concepts qui perdurent même s'ils doivent évoluer – c'est aussi sur le plan de la stratégie des moyens que la responsabilité des agences media vis-à-vis des marques prend tout son sens. Les annonceurs ont aujourd'hui réellement besoin d'un expert-conseil neutre et objectif dans le choix et l'articulation des media.

Une première charte « Media Agency Pitches – Code of Conduct by UMA & UBA », publiée en 2006 par l'UBA et l'UMA, avait rencontré un grand succès auprès des annonceurs et des agences media. Elle établissait, en quelques règles simples, les grands principes d'une sélection réussie. Il est apparu, avec le temps et les importantes évolutions du marché publicitaire, qu'elle nécessitait d'être élargie à la relation dans son ensemble: c'est l'objet du présent guide.

Nous formons le voeu qu'il accompagne désormais notre relation au quotidien.

2. Fonctions de l'agence media

2.1 Général

2.1.1 Stratégie de communication

La stratégie de communication est habituellement élaborée par l'annonceur et l'agence créative. L'agence media y contribue en proposant des analyses et recommandations couvrant les points suivants :

- le consommateur
- les marchés ou segments de marchés
- les marques et produits
- les cibles marketing.

2.1.2 Stratégie media

La « stratégie media » définit le cadre dans lequel l'agence media recommande à la marque d'inscrire ses actions de communication.

- définition des cibles et des objectifs media
- analyse des investissements publicitaires de la marque et de ses concurrents
- recommandation du mix-media, de son articulation dans le temps et du poids affecté à chaque media.

2.1.3 Media planning tactique

Pour chaque media ou canal de communication choisi dans la « stratégie media », il importe ensuite de procéder

- à la sélection des supports qui composeront le plan de communication final
- à la détermination du poids qui sera accordée à chacun d'entre eux.

Concrètement :

- quantification et hiérarchisation des objectifs
- niveaux de couverture et distribution des contacts
- nombre adéquat de contacts
- contexte, emplacements, etc...
- objectifs qualitatifs
- le cas échéant, prise en compte de media alternatifs
- budgétisation
- élaboration du (des) plan(s), incluant le détail des supports media et leur planification dans le temps
- optimisation du (des) plan(s) final(aux) en fonction des données d'achat, des contraintes et opportunités de chaque media.

2.1.4 Achat media et négociation

Après validation du plan par l'annonceur :

- prise en compte des conditions générales de vente des supports
- négociation avec chaque support/régie publicitaire (financière et qualitative)
- options, devis, réservations
- optimisation de l'achat en cours de campagne
- contrôle de diffusion et négociation éventuelle de compensations
- justificatifs de diffusion
- suivis administratif et financier.

2.1.5 Bilan des actions media

Au terme de chaque campagne (et au minimum annuellement) un bilan sera établi par l'agence media, à savoir :

- un bilan quantitatif de l'achat media (performances media vs objectifs)
- un bilan qualitatif (contexte et emplacements)
- une synthèse financière (valorisation des avantages obtenus).

2.1.6 Former et informer

Les agences media développent également des services destinés à enrichir la connaissance de tous sur les media.

2.2 A la carte

2.2.1 Recommandation des canaux de communication complémentaires

Au fil du temps, les agences media ont développé une expertise et des outils au-delà de l'utilisation classique des medias traditionnels et sont capables de développer des recommandations intégrant d'autres moyens de communication.

- Digital et interactivité :
 - présence publicitaire sur internet
 - création de sites événementiels, blogs, e-mailing, etc...
 - référencement, affiliation, achat de mots-clés
 - développement d'opérations publicitaires sur téléphones portables
 - services interactifs (code téléphonique à 4 chiffres, plate-forme TV interactive, SMS, bornes bluetooth, etc...)
 - marketing viral.

- Association marque / contenu :
 - parrainage
 - publi-rédactionnel.

- Production de contenu :
 - programming (contribution au financement de la production d'un « programme court » par un annonceur)
 - bartering (mise à disposition de l'annonceur par la chaîne d'espaces publicitaires en contrepartie de la fourniture par l'annonceur de programmes sans lien avec sa marque).

- Mais aussi :
 - licensing/co-branding (conseil dans l'achat d'une licence de marque ou association entre deux marques/produits pour communiquer ensemble une offre commune)
 - mécénat (contribution financière ou matérielle d'un annonceur à une action culturelle, sportive, philanthropique, etc...)
 - communication événementielle
 - marketing relationnel
 - Customer Relationship Management
 - marketing sportif.

- Ou enfin, des services hors-media :
 - géomarketing/marketing de proximité
 - adressage via fichiers postaux ou internet
 - couponing
 - télémarketing.

2.2.2 Coordination internationale

Les annonceurs présents en communication dans plusieurs pays peuvent choisir de faire appel aux compétences internationales développées par leur agence media au travers de son réseau ou de ses partenariats. Les services couvrant l'international peuvent varier selon les besoins de l'annonceur.

2.2.3 Return on Investments et modelling

En plus du bilan « classique » des actions medias, les agences media peuvent également proposer un bilan d'efficacité reprenant entre autres:

- l'analyse des effets des actions de communication
- la mesure de l'impact
- la mise en place de modèles économétriques
- une réflexion et évaluation du retour sur investissement.

2.3 Contribuer à la cohérence et au bon fonctionnement du marché

L'agence media contribue, aux côtés des autres acteurs du marché (annonceurs, media et bureaux d'études de marché), à la mise en place et au contrôle des différentes études interprofessionnelles pour en garantir la fiabilité et l'utilité.

De la même manière, elle s'associe à la défense des intérêts communs aux annonceurs et aux agences media face à leurs différents interlocuteurs : pouvoirs publics, organisations professionnelles et interprofessionnelles, relais d'opinion et organes d'information professionnels.

2.4 Relations avec les départements « procurement » et les audits

2.4.1 Procurement

Les directions des achats sont susceptibles d'intervenir au cours de la relation dans les domaines suivants : élaboration et suivi du contrat avec l'agence media, suivi financier, bilans, etc...

Il est essentiel que les intervenants de la direction des achats

- disposent d'une bonne connaissance des spécificités des domaines de la communication
- soient réalistes sur la faisabilité des prestations demandées pour la rémunération fixée
- soient conscients des avantages d'un partenariat à long terme avec l'agence media.

2.4.2 Audits financiers

L'annonceur qui le souhaite peut procéder à un audit financier de ses comptes chez son agence media. Cet audit sera néanmoins limité à la seule comptabilité du client dans les comptes de l'agence media. L'agence media facilitera l'accès aux éléments nécessaires dès lors qu'elle en aura été informée dans des délais raisonnables par l'annonceur.

2.4.3 Audits media

Certains annonceurs font appel à des sociétés spécialisées pour les accompagner dans :

- l'aide à la sélection d'agence media
- l'audit de la relation avec l'agence media et des procédures de travail (y compris sa rémunération)
- l'audit d'efficacité des dispositifs proposés ou achetés par les agences media.

L'annonceur veillera à :

- s'assurer de la compétence et de la connaissance par l'audit du marché belge
- informer son agence media de la mission fixée à l'audit media
- impliquer son agence media dans le processus d'audit et de lui permettre de participer à la présentation des rapports d'audit
- rémunérer l'agence media si cet audit génère un surcroît de travail.

Il est vivement conseillé de :

- s'assurer que l'auditeur utilise de manière correcte et légale les données du CIM au même titre que toute société souscrivant à ses études
- contrôler annuellement la représentativité du pool de référence utilisé par chaque auditeur sur notre marché
- dissocier les résultats de l'audit media de la rémunération de l'auditeur
- ne pas communiquer a priori leurs conditions mais mettre l'auditeur au défi d'estimer le juste prix à payer
- limiter les demandes d'informations faites à l'agence media au périmètre d'activité de l'annonceur exclusivement.

3. Engagement de l'agence media

Les agences media s'engagent à mettre à disposition des annonceurs

- des équipes de haut niveau
- un coordinateur en charge du budget de l'annonceur
- des outils et des études.

Elles prennent également les engagements suivants :

3.1 Neutralité de recommandation

Les recommandations seront réalisées sur base d'un briefing complet et d'objectifs précis communiqués par l'annonceur. Elles seront élaborées en toute objectivité et indépendance, dans le seul but de trouver les meilleures solutions pour répondre à la problématique des annonceurs.

3.2 Transparence financière

L'agence media distinguera les espaces payants facturés par les media des autres types d'espaces liés aux négociations commerciales et elle identifiera distinctement sa rémunération.

3.3 Implication maximale

Les responsables de l'annonceur au sein de l'agence fédéreront leurs équipes en sorte de s'investir dans la connaissance des marques et des consommateurs de l'annonceur afin de préconiser les solutions media les plus adéquates.

3.4 Respect de la confidentialité

Les agences media s'engagent au respect de la confidentialité absolue des informations transmises par l'annonceur (stratégie marketing et commerciale, etc...) et veilleront à différencier et cloisonner les équipes en charge d'annonceurs concurrents. De même, les annonceurs considéreront comme confidentielles toutes les informations relatives à la structure et aux méthodes propres à leur agence media.

3.5 Collaboration avec les autres partenaires de l'annonceur

L'annonceur établit généralement des relations avec plusieurs prestataires en charge, selon leur spécificité, d'une partie de leurs activités marketing ou de communication (agences créatives, agences Below, agences RP, instituts d'études de marché, etc...).

Même si le rôle de chacun de ces partenaires doit être clairement défini, si l'annonceur le juge utile, l'agence media dialoguera avec chacun d'entre eux afin de rendre possible une synergie et une cohérence tant dans la réflexion que dans les moyens mis en œuvre afin de toucher les consommateurs de sa marque.

4. Evaluation mutuelle et objective

L'annonceur évalue la relation avec l'agence media sur huit points :

- Relation
 - écoute, relation, service
 - respect des délais et procédures
 - circulation d'information
 - relation avec les autres partenaires
 - équipe : disponibilité, réactivité, proactivité, ponctualité, implication de l'ensemble de l'équipe compétence globale, clarté et simplicité des échanges.

- Recommandations stratégiques et media planning (global et par media)
 - compréhension du marché et des enjeux
 - contribution à la réflexion globale de la marque
 - capacité à prolonger et à enrichir le briefing de l'annonceur
 - traduction des objectifs marketings en objectifs media
 - pertinence de la recommandation et du ciblage
 - aptitude à innover
 - faisabilité et adéquation aux moyens
 - performance spécifique de chacun des medias
 - réactivité face au changement
 - gestion des opportunités.

- Performance des plans
 - efficacité sur cible fixée, notoriété, image, ventes, etc...

- Achat d'espace
 - optimisation des budgets disponibles
 - optimisation des conditions générales de vente
 - réactivité aux opportunités
 - qualité du suivi (technique, administratif et financier)
 - gestion des modifications et annulations
 - capacité à résoudre les litiges avec les media.

- Gestion administrative et financière
 - rigueur et transparence des échanges
 - clarté et ponctualité des facturations
 - suivi des paiements de l'annonceur.

- Qualité des bilans
 - contrôle des diffusions/parutions
 - analyse de la contribution de chacun des moyens
 - analyse d'efficacité
 - évaluation du retour sur investissement
 - clarté et objectivité des tableaux de bord/reportings.
- Contribution
 - à la recherche publicitaire et media
 - à la réflexion sur les consommateurs et sur les marques.
- Relation avec les autres prestataires
 - Agence créative, société d'audit media, etc...

L'agence évalue la relation avec l'annonceur sur cinq points :

- Relation
 - qualité du partenariat
 - respect des délais et des procédures
 - mise à disposition d'information
 - coordination et qualité de la synergie avec les autres partenaires.
- Equipes
 - disponibilité
 - qualité de l'écoute
 - capacité à décider et à simplifier les procédures
 - capacité à impliquer et à motiver l'agence media
 - ouverture au changement et à l'innovation.
- Briefing
 - qualité et richesse des informations (contexte marché, objectifs, cibles, chiffres-clé, etc.) – cfr Guide pratique UBA/ACC « Client Brief »
 - cohérence
 - exhaustivité.

- Respect des engagements
 - fiabilité des objectifs
 - stabilité des briefings
 - fiabilité des engagements budgétaires.
- Gestion administrative et financière
 - rigueur de la gestion
 - respect des délais de paiement
 - clarté et simplification des procédures
 - respect des budgets fixés.



5. Rémunération équitable

La rémunération est un facteur important de relation entre l'agence media et l'annonceur: elle doit être équitable et motivante.

Chacune des parties doit pouvoir financer sa structure et dégager un profit.

La rémunération découlera des exigences précises de l'annonceur et tiendra compte :

- des coûts salariaux des équipes mises à disposition
- des overheads (frais généraux, équipement, outils et études, etc...)
- de la rentabilité de l'agence
- du risque financier pris par l'agence media.

Une discussion portant sur l'adéquation entre rémunération et prestations de l'agence media sera partagée avec l'annonceur et donnera éventuellement lieu à une révision de la rémunération.

Différents systèmes de rémunération sont envisageables, seuls ou en combinaison – cfr guide pratique UBA/ACC « Rémunération d'agences ». Nous pouvons citer ici, de manière non exhaustive les systèmes suivants :

- commission sur le volume traité en planning et/ou achat
- honoraires par projet
- honoraires annuels fixes
- paiement lié aux résultats.

6. Cadre contractuel équilibré

Un contrat clair et complet permettra d'éviter malentendus et conflits.

Les domaines suivants seront précisés par écrit :

- domaines d'intervention de l'agence media, description des services et de leur rémunération spécifiques
- délais de paiement
- délais de préavis
- rémunération pendant la période de transition.

Annexes

Contrats types de base (FR – NL – EN)

CODE OF CONDUCT IN CASE OF A MEDIA AGENCY COMPETITION

Three considerations before undertaking a competition

1. Successfully developing and implementing the media strategy and/or plans of the company's brands or business strategies is the key role of the Media Agency. A long-term relationship remains the best proven way to get to great communication campaign results. Making the existing relationship work could be a better solution than looking for a new agency. Sometimes pitches are based on a sound buying policy of the advertiser who plans regular "market surveys" with all his suppliers. Before making the decision to launch a pitch, it is useful to begin with a complete internal review of the current media process:
 - a. The needs of the company, both existing and anticipated
 - b. The level of performance of current media plans versus objectivesIf the outcome of this analysis is the decision to launch a pitch, it should be noted that the average duration of a pitch is three months between the decision date to launch one and the appointment of a media agency. The client should plan for an extra two months needed in order to get the team in place at the media agency.
2. There are other ways than a competition to get a new Media Agency. An alternative is to approach a Media Agency based on the advertiser's own knowledge of the market or available documentation.
3. General principles of the pitch
"All pitches should be based on the rule of transparency and should be precise and identical for all the media agencies involved. It should be based on a written brief along with a timetable, which details to each agency the total sum of necessary information for its participation. The pitch should follow a formal and fair process".

Once the decision is to proceed with a pitch, and given the amount of work this generates for the invited media agencies, we recommend to all advertisers to follow up the following rules :

1. Request for Information

The advertiser who is planning to run a pitch may want to have first a general overview of all potential media agencies ahead of a short list. In such an instance, we ask the advertiser to limit the requested information in order to reduce the work of all invited media agencies. The advertiser should stipulate in such a request his key expectations in terms of intended services as well as in terms of potential conflicting accounts.

2. Short list

A short list should be "short", containing up to a maximum of 4 Agencies (3 if the incumbent Agency is not invited). Competing Agencies should be informed of the final number of participants.

3. The briefing

The brief should comprise four components:

- > The presentation of the advertiser:
 - The company
 - The products / markets / categories
 - The communication
- > The context of the pitch:
 - Analysis of the current situation
 - Objective of the pitch
 - Detailed procedure of the pitch

- > The selection criteria: they can vary according to the advertiser's objectives and will be linked to:
The media agency: structure, size, corporate environment, image, organization, scope of service, remuneration policy.
 - The media issues:
 - Strategic criteria (relevance, innovation and practicality of the execution of the proposals, rationale of the recommendation, planning and buying philosophy and methods)
 - Financial criteria (negotiation policy, ability to consolidate buying). It is worth to know that on the Belgian market, negotiations with the media are linked to each individual advertiser, based on its history of investments in the related media and follow the advertiser as basis discussion point whatever could be the new agency
 - Technical criteria (planning and buying process and tools) and
 - Personal criteria (the team proposed or the structure & profiles proposed, if not possible to identify precise names). It is worth to know that most advertisers have a strong preference to have in the pitch the same agency persons (pitching team) as those who will work on their business
- > The contractual commitments: to have clarity from the very beginning, it is essential to already indicate at this point what could be the modalities of cooperation to be expected, such as contract real terms, restrictions and period, specific procedures to follow...

The remuneration:

The fee of the agency can be an agency commission percentage, a flat fee (cost accounting), an hourly fee remuneration, a flexible remuneration based on the results, so called "payment by results" or a combination of these.

Advertisers expect to be the only source of revenue which their agencies receive for their work, and do not condone any form of hidden rebates from the media whatsoever. Advertisers expect to benefit from all the volume/frequency discounts earned by themselves directly and from any share of such discounts earned by their agencies according to the individual merit of their business. In any case there should be total clarity and transparency for the advertiser on all the volume/frequency discounts or trading practices that exist.

4. The timing

Sufficient time must be allowed for constructive media proposals. A minimum of 4 weeks between presentation of the pitch expectations and presentation of the proposal by the media agency should be respected. For a better comprehension of the proposal it is recommended to advertisers to allow media agencies to present their proposals.

Please take also into account your contractual obligations and the resignation period with the incumbent agency to start a new collaboration.

5. The remuneration

Agencies invest a lot of time and resources in a competition. The advertiser can give a financial contribution to the losing agencies, showing the commitment of the Client and recognizing the extra efforts provided by the media agencies. The level of compensation, when this has been decided, should be stated before the pitch, based on a fee and should be identical for everyone. This compensation guarantees a serious commitment to the pitch by the media agencies involved. The contribution is not expected to cover all third-party, staff and research costs. The proposed remuneration should be indicated in the pitch document.

6. The selection

The client is selecting a media partner, not a media strategy or plan. A debriefing for the non-selected media agencies is not only a matter of courtesy, but also instructive for both parties and should be encouraged.

7. Confidentiality

The media agencies as well as the client should consider all exchanged data and information strictly confidential. The proposed media strategies and / or plans, and the financial proposals as well are and remain the property of the media agency. The client will not share any such info with

third parties. The media agency will not use any of the client's information with any other party. In the request for information process (RFI) the advertiser should forbid himself to ask for any information which could lead to disclose confidential information related to the other clients of the agencies (i.e. negotiation levels, net billings, etc...).

8. The Relationship

A competition should be the start for the Client and the winning Media Agency of a long lasting and mutually satisfying relationship in order to develop and implement the company's media strategy and/or plans.

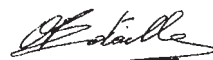
Financial breakdown

BELGIUM	TOTAL MEDIA		TV		RADIO		DAILIES + LOCAL		MAGAZINES		OUTDOOR Others	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
Gross incl. additional value	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%
– Valorisation	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%
= Gross MDB	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%
– Official ratecard advantages	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%
– Additional negotiations	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%
= Net (100%)		100%		100%		100%		100%		100%		100%
– Agency Commission	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%
= Net Media (–, %)	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%
+ Taxes/Technical Costs	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%
+ Fee Media Agency	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%
= Out of pocket	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%
– Agency Volume Discount	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%
= Final OOP	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%
vs Gross incl. Add,value	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%
vs Gross MDB	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%	---	0%

Agences membres

• AEGIS MEDIA BELGIUM

Anne Bataille



• HAVAS MEDIA BELGIUM

Philippe Portois



• MEDIABRANDS BELGIUM

Wout Dockx



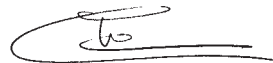
• MEDIAEDGE :CIA BELGIUM

Alain Hendrickx



• MEDIA FORCE

Claude Chaineux



• MINDSHARE BELGIUM

Gino Baeck




• MUNDOMEDIA

Jean-Pierre Dobbels




• OMNICOM MEDIA GROUP

Dominique De Ville



• SPACE

François Chadoir



• ZENITH OPTIMEDIA BELGIUM

Rik Provoost

