

 Vienne

Document de référence 2009

JCDecaux

les vitrines du monde

SOMMAIRE

L'ACTIVITÉ DU GROUPE	3
Les chiffres clés	4
L'année 2009	6
L'univers de la communication extérieure	8
Un métier, trois activités	16
Les annonceurs	34
Le développement durable	39
Recherche et développement	55
LES ÉTATS FINANCIERS	58
Commentaires sur les comptes consolidés	59
Comptes consolidés et annexe	70
Commentaires sur les comptes annuels	133
Comptes annuels et annexe	135
INFORMATIONS JURIDIQUES	158
Gouvernement d'entreprise, contrôle interne et gestion des risques	159
Actionnariat et Bourse	186
Capital	193
Autres informations juridiques	197
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 19 MAI 2010	213
Ordre du jour	214
Exposé des motifs des résolutions	215
Projet des résolutions	216
AUTRES INFORMATIONS	219
Rapports des Commissaires aux Comptes	220
Responsable du document et responsables du contrôle des comptes	224
TABLE DE CONCORDANCE	226

Incorporation par référence

Conformément à l'article 28 du règlement européen n°809/2004 du 29 avril 2004, le lecteur est renvoyé aux précédents documents de référence concernant certaines informations :

1. Relatives à l'exercice 2008 :

- le rapport de gestion et les comptes consolidés ainsi que le rapport des commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 10 avril 2009 sous le numéro D.09-0229 (respectivement : pages 55 à 126 et 224).
- les comptes annuels de JCDecaux SA, leur analyse ainsi que le rapport des commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 10 avril 2009 sous le numéro D.09-0229 (respectivement : pages 127 à 150 et 225).
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées figurant dans le document de référence déposé le 10 avril 2009 sous le numéro D.09-0229 en page 226.

2. Relatives à l'exercice 2007 :

- le rapport de gestion et les comptes consolidés ainsi que le rapport des commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 7 avril 2008 sous le numéro D.08-207 (respectivement : pages 51 à 117 et 199).
- les comptes annuels de JCDecaux SA, leur analyse ainsi que le rapport des commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé auprès de l'AMF le 7 avril 2008 sous le numéro D.08-207 (respectivement : pages 118 à 140 et 200).
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées figurant dans le document de référence déposé le 7 avril 2008 sous le numéro D.08-207 en page 201.

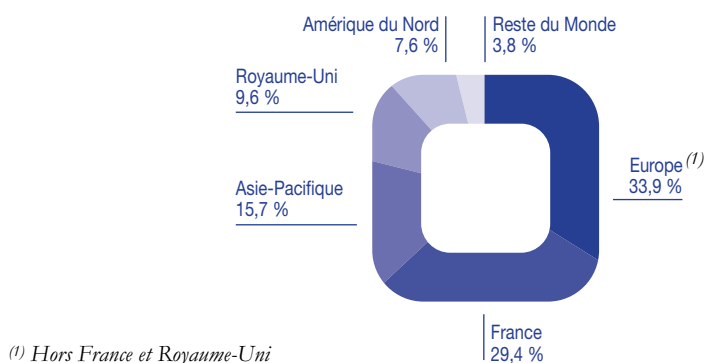
Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du document de référence.

L'ACTIVITÉ DU GROUPE

Les chiffres clés	4
L'année 2009	6
Évolution du portefeuille de contrats	6
Partenariats, acquisitions et réorganisations	7
L'univers de la communication extérieure	8
Segmentation de la communication extérieure	8
La communication extérieure : un média de plus en plus attractif	8
Paysage concurrentiel	14
Un métier, trois activités	16
La stratégie du Groupe	16
Le Mobilier Urbain	17
La Publicité dans les transports	24
L’Affichage grand format	30
Les annonceurs	34
Les principaux annonceurs	34
Les contrats d’achat d’espace	38
JCDecaux OneWorld au service des annonceurs internationaux	38
Le développement durable	39
Ressources humaines	40
Relations avec les clients et les fournisseurs	47
Relations avec la société civile	49
Protéger l’environnement	50
Politique carbone	53
Recherche et développement	55

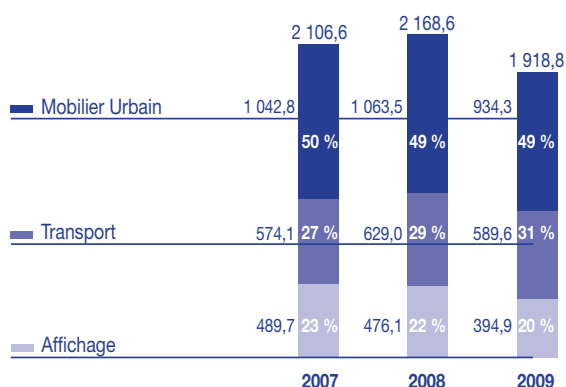
LES CHIFFRES CLÉS

CHIFFRE D'AFFAIRES 2009 PAR ZONE



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

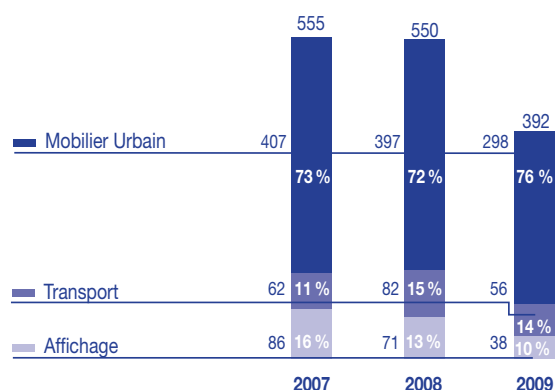
(en millions d'euros, part de l'activité en %)



En 2009, le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 1 918,8 millions d'euros, en baisse de 11,5 % par rapport à 2008. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires est en baisse de 10,9 %. Le chiffre d'affaires du Mobilier Urbain s'établit à 934,3 millions d'euros, en baisse de 12,1 %. À périmètre et taux de change constants, la croissance interne est de -10,1 %. Le chiffre d'affaires du Transport a diminué de 6,3 % et s'établit à 589,6 millions d'euros. À périmètre et taux de change constants, la croissance interne est de -8,3 %. Le chiffre d'affaires de l'Affichage a baissé de 17,1 % et s'établit à 394,9 millions d'euros. À périmètre et taux de change constants, la croissance interne est de -16,1 %.

MARGE OPÉRATIONNELLE PAR ACTIVITÉ

(en millions d'euros, part de l'activité en %)

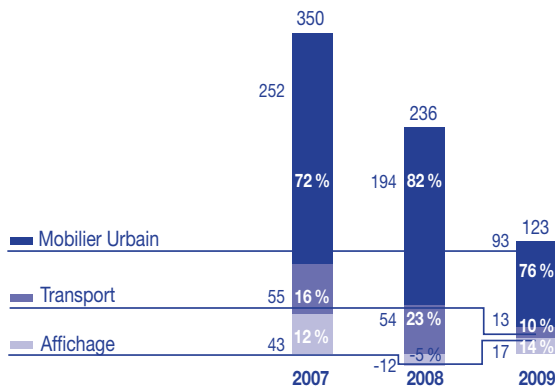


La marge opérationnelle du Groupe s'établit à 392,0 millions d'euros, en baisse de 28,7 % (549,9 millions d'euros en 2008). La marge opérationnelle représente 20,4 % du chiffre d'affaires consolidé, soit une baisse de 500 points de base par rapport à 2008 (25,4 %), reflétant l'importance du levier opérationnel en partie compensé par les mesures d'économie mises en place avec succès en 2009.

⁽¹⁾ Marge opérationnelle : Chiffre d'affaires diminué des coûts directs d'exploitation (hors pièces détachées de maintenance) et des coûts commerciaux, généraux et administratifs.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION PAR ACTIVITÉ

(en millions d'euros, part de l'activité en %)

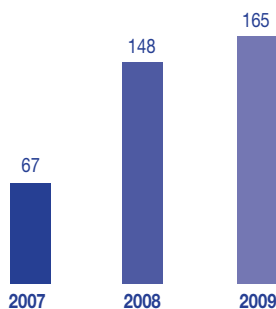


Le résultat d'exploitation⁽¹⁾ s'établit à 122,8 millions d'euros, en baisse de 48,1 % par rapport à 2008 (236,4 millions d'euros) et représente 6,4 % du chiffre d'affaires, soit une baisse de 450 points de base par rapport à 2008 (10,9 %).

⁽¹⁾ Résultat d'exploitation : Marge opérationnelle diminuée des dotations aux amortissements et provisions nettes, des pièces détachées de maintenance, des charges d'impairment et des autres charges et produits opérationnels.

CASH FLOW DISPONIBLE

(en millions d'euros)

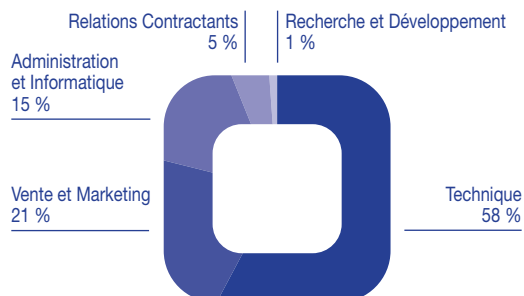


Le cash flow disponible⁽¹⁾ a augmenté de 16,8 millions d'euros et s'établit à 164,8 millions d'euros, principalement en raison de la forte réduction des investissements et de l'optimisation continue du besoin en fonds de roulement du Groupe.

Au 31 décembre 2009 la dette nette s'élevait à 670,0 millions d'euros. Le Groupe est noté « Baa2 » par Moody's et « BBB » par Standard and Poor's.

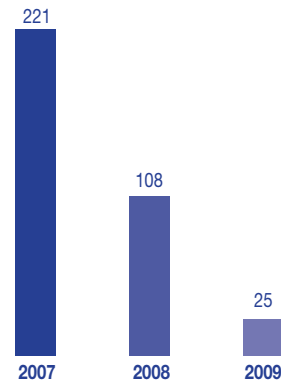
⁽¹⁾ Cash Flow disponible : Cash flow net des activités opérationnelles diminué des acquisitions des immobilisations corporelles et incorporelles nettes des cessions.

EFFECTIFS 2009 PAR MÉTIER



RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

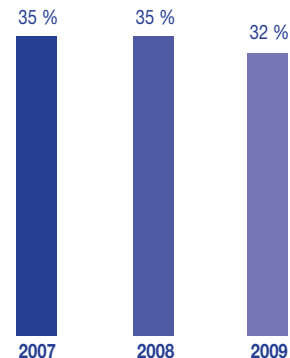
(en millions d'euros)



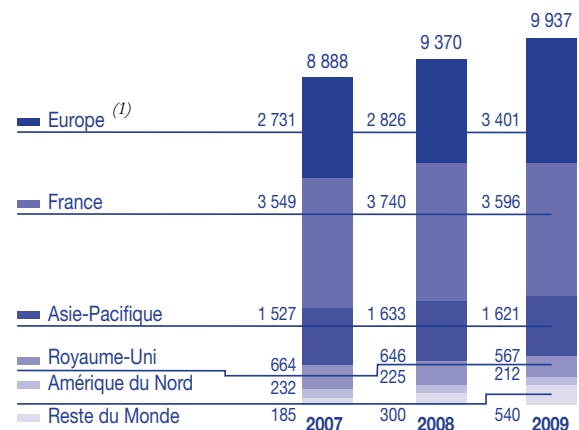
Le résultat net part du Groupe s'élève à 24,5 millions d'euros, soit une baisse de 77,3 % par rapport à 2008 (108,1 millions d'euros).

Cette diminution s'explique par la baisse de la marge opérationnelle, la hausse du taux effectif d'impôt et par la forte baisse de la performance des sociétés mises en équivalence, seulement partiellement compensées par l'amélioration du résultat financier.

RATIO DETTE FINANCIÈRE NETTE / FONDS PROPRES



ÉVOLUTION DES EFFECTIFS PAR ZONE



⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni

L'ANNÉE 2009

En 2009, JCDecaux a poursuivi sa stratégie de développement par croissance interne et externe de manière sélective et a renforcé sa position de numéro un mondial du mobilier urbain et de la publicité dans les aéroports. L'année 2009 a été marquée par un contexte économique et financier très difficile qui a entraîné une diminution du nombre d'appels d'offres notamment en France. JCDecaux a néanmoins enregistré le gain de renouvellements et de nouveaux contrats importants tant sur des marchés matures tel que le renouvellement du contrat de mobilier urbain de Marseille, que sur des marchés en développement avec le gain du contrat de mobilier urbain de Kyoto, qui permet au Groupe de renforcer sa présence au Japon. JCDecaux a également intensifié le déploiement de son activité de vélos en libre service avec le lancement de nouveaux programmes notamment à Dublin en Irlande, et à Bruxelles en Belgique, où le parc existant a été élargi. Le Groupe a également exporté le concept de vélos en libre service hors d'Europe avec le gain de deux contrats à Brisbane en Australie et à Toyama au Japon. Ces deux programmes entreront en service en 2010. JCDecaux a maintenu sa position dans les principaux aéroports de province français avec le renouvellement des aéroports de Nice, Toulouse et Biarritz.

Enfin, JCDecaux a procédé en 2009 à l'acquisition de 49,18 % supplémentaires du capital de la société allemande Wall, détenant ainsi 89,18 % du capital du deuxième opérateur de communication extérieure en Allemagne. Cette opération permettra à JCDecaux de renforcer son offre commerciale sur ce marché qui est à la fois le premier marché d'Europe et l'un des marchés historiques du Groupe.

1. ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE DE CONTRATS

Europe

- **En France**, dans le cadre d'appels d'offres, **JCDecaux** a remporté :
 - le contrat de mobilier urbain de la Communauté Urbaine de Marseille (CUM) Provence Métropole (980 000 habitants) pour une durée de 13 ans. Le contrat de mobilier urbain publicitaire porte sur l'installation, l'entretien et la maintenance de 922 abribus, 432 MUPI® (Mobilier Urbain Pour l'Information) et 96 Seniors® 8 m² pour Marseille, ainsi que 124 abribus pour 8 des 18 communes de la CUM. Il représente un total de 3 070 faces publicitaires.
 - le contrat pour l'exploitation de la publicité intérieure et extérieure de l'aéroport de Toulouse Blagnac. D'une durée de 7 ans, ce contrat, qui a pris effet le 1er avril 2009, fait suite à une consultation lancée par l'Aéroport de Toulouse Blagnac. Avec plus de 6 millions de passagers par an, l'aéroport de Toulouse Blagnac est le quatrième aéroport de France. JCDecaux Airport qui gérait déjà la publicité intérieure de l'aéroport, a axé son offre sur l'innovation avec la création de murs d'écrans vidéo, de grands formats exceptionnels, d'offres de services sponsorisés aux passagers, de bornes hôtelières, ainsi que sur le développement de l'événementiel. Par ailleurs, JCDecaux Airport accompagnera la nouvelle dimension prise par l'Aéroport de Toulouse Blagnac lors de l'ouverture de son nouvel aérogare (Hall D), en installant de nouveaux supports innovants et esthétiques. Pour la première fois, JCDecaux Airport exploitera également la publicité à l'extérieur de l'aéroport et installera des dispositifs publicitaires de grande qualité à des emplacements stratégiques.
 - dix contrats de mobilier urbain en région Ile-de-France. Les villes concernées représentent une population de plus de 316 000 habitants. Ces contrats portent sur 883 faces publicitaires 2m² et 182 faces publicitaires 8m². Les municipalités ayant choisi JCDecaux sont : Bois d'Arcy, Champigny sur Marne, Choisy le Roi, Dammarie Les Lys, Louveciennes, Maisons Alfort, Montigny le Bretonneux, Rosny sous Bois, Saint Gratien, ainsi que Velizy Villacoublay.
 - neuf contrats de mobilier urbain publicitaire en province. Les villes concernées représentent une population de près de 646 000 habitants. Ces contrats portent sur 1 507 faces publicitaires 2m² et 227 faces publicitaires 8m². Les collectivités ayant choisi JCDecaux sont : Bruges, la Communauté d'Agglomération de Moulins (ville de Moulins et ville d'Yzeure), la Communauté d'Agglomération Rouennaise (ville de Grand Quevilly et ville de Canteleu), Darmetal, Fréjus, Mâcon, Martigues, Saint Quentin ainsi que Vichy.
 - le contrat, via sa filiale JCDecaux Airport, numéro 1 dans les aéroports, pour l'exploitation des espaces publicitaires à l'intérieur et à l'extérieur de l'Aéroport Nice Côte d'Azur pour une durée de 7 ans. Avec 10,4 millions de passagers en 2008, l'Aéroport Nice Côte d'Azur est le deuxième aéroport de France sur 36 aéroports français où JCDecaux est présent.

- **En Belgique**, JCDecaux a remporté et signé le contrat des vélos en libre service de la Région Bruxelloise pour une durée de 15 ans. Ce contrat a permis de doter la Région de Bruxelles Capitale d'une première tranche de 2 500 vélos répartis sur un maximum de 200 stations de location, puis d'une seconde portant le nombre total de vélos à 5 000. Ces vélos bruxellois sont financés principalement par la publicité, publicité sur les vélos, mais aussi sur 275 mobiliers urbains 2m² déroulants et 35 mobiliers 8m² double face. L'intégralité des recettes générées par les abonnements et les utilisations ponctuelles complètent ce financement.
- **Au Royaume-Uni**, BAA et JCDecaux Airport ont annoncé en mai 2009 qu'ils mettaient fin, d'un commun accord, au contrat publicitaire sur les différents aéroports de BAA qui les liait jusqu'à présent. Cette décision résulte de la transformation du marché aéroportuaire britannique suite à la vente de Gatwick et du récent rapport de la Commission de la Concurrence. L'accord en vigueur prendra fin en avril 2010 et les négociations pour la rédaction du nouveau contrat commenceront sous peu. Cela donnera l'occasion aux deux groupes de mieux structurer leurs activités afin de refléter la réalité du nouveau portefeuille d'aéroports détenu par BAA. En mai 2006, JCDecaux Airport avait gagné le contrat de BAA pour 7 aéroports britanniques : Heathrow, Gatwick, Stansted, Glasgow, Edimbourg, Aberdeen et Southampton, ainsi que le Heathrow Express.

Asie-Pacifique

- **Au Japon**, MCDcaux (société commune de JCDecaux SA et Mitsubishi Corporation, dont JCDecaux détient 60 %), a remporté, dans le cadre d'un appel d'offres, le contrat de mobilier urbain de Kyoto (1,5 million d'habitants) pour une durée de 20 ans. Ce contrat de mobilier urbain publicitaire porte sur l'installation, l'entretien et la commercialisation de 400 abribus publicitaires à Kyoto. Kyoto est la 7ème ville du Japon avec 1,5 million d'habitants et forme le cœur de la région Kansai, avec les villes d'Osaka et de Kobe qui sont déjà toutes deux sous contrat avec JCDecaux pour les abribus publicitaires.
- **Au Japon**, Cyclocity (société détenue par JCDecaux à 100%), a remporté le contrat de vélos en libre service de Toyama (400 000 habitants) pour une durée de 20 ans. Toyama est devenu ainsi la première ville japonaise à adopter ce nouveau mode de transport public individuel. Ce projet innovant est subventionné par la ville et le Ministère de l'Environnement japonais. Ce nouveau contrat porte sur l'installation, à partir du 20 mars 2010 dans le centre de Toyama, de 150 vélos en libre-service, 15 stations et 30 MUPI® (Mobilier Urbain Pour l'Information) 2m². Toyama devient ainsi le deuxième contrat de vélos en libre service hors d'Europe après Brisbane.
- **En Chine**, JCDecaux a renouvelé et étendu de 10 ans son contrat avec Shanghai Bashi Co.,Ltd (ci-après nommé Shanghai Bashi) pour la concession exclusive de la publicité sur ses bus. Ce contrat porte sur 10 000 bus gérés actuellement dans Shanghai Puxi, ainsi que sur les nouveaux bus qui seront mis en circulation par Shanghai Bashi dans les dix prochaines années, 5 000 d'entre eux pouvant être utilisés à des fins publicitaires en accord avec la nouvelle réglementation gouvernementale.

Moyen Orient

- **Au Qatar**, q.media Decaux (joint venture à 50 % entre Qatar Media Services et JCDecaux) a remporté un contrat exclusif de 10 ans avec l'unique compagnie publique de bus et taxis du Qatar : Mowasalat-Karwa. L'ensemble de la flotte est composé de 1 450 bus et 800 taxis.
- q.media Decaux a également remporté un contrat de 10 ans pour l'exploitation publicitaire du Villaggio, le plus prestigieux et le plus fréquenté centre commercial de Doha, capitale du Qatar.

2. PARTENARIATS, ACQUISITIONS ET RÉORGANISATIONS

Allemagne

- En décembre, JCDecaux a finalisé sa prise de participation majoritaire dans Wall AG, annoncée en septembre 2009, en obtenant l'accord de la commission de la concurrence allemande d'acquiescer une participation complémentaire de 49,2 %. Cette opération porte la participation de JCDecaux dans Wall AG à 89,2 %, Daniel Wall conservant 9,9 % du capital et restant le PDG du Groupe Wall, numéro deux de la communication extérieure en Allemagne et en Turquie.

L'UNIVERS DE LA COMMUNICATION EXTÉRIEURE

1. SEGMENTATION DE LA COMMUNICATION EXTÉRIEURE

1.1. Trois activités principales

La communication extérieure comprend trois activités principales : l’affichage grand format (« Affichage »), la publicité sur et dans les moyens de transport (bus, métros, tramways...), les aéroports et les gares (« Transport »), et la publicité sur du mobilier urbain (« Mobilier Urbain »). L’affichage est la forme la plus traditionnelle et la plus répandue de la communication extérieure. Les autres formes de communication extérieure, telles que la publicité sur les chariots de supermarché ou dans les stations-services, sont regroupées dans la catégorie « médias ambiants ».

La commercialisation d’espaces publicitaires sur du mobilier urbain (abribus, MUPI® 2m², supports publicitaires grand format (Senior® 8 m² et colonnes multiservices) est la forme la plus récente de la communication extérieure.

Il n’existe pas dans le domaine de la communication extérieure autant de données statistiques fiables et comparables qu’il en existe pour les autres segments du marché publicitaire. Par conséquent, afin de fournir les données les plus précises possibles, le Groupe a eu recours à diverses sources. Lorsque ces sources donnaient des informations contradictoires, il s’est efforcé de les harmoniser à la lumière de sa connaissance du marché. Ainsi, le Groupe estime qu’en 2009, l’activité Affichage a représenté environ 53 % des investissements en communication extérieure à travers le monde, l’activité Publicité dans les transports environ 27 %, soit une augmentation de sa part de marché notamment en Asie, et le Mobilier Urbain environ 20 % (source : JCDecaux).

1.2. La place de la communication extérieure dans le marché publicitaire

En 2009, les investissements publicitaires réalisés en communication extérieure se sont élevés à environ 29,0 milliards de dollars, soit 6,6 % des investissements publicitaires mondiaux (contre 6,5 % en 2008), évalués à 438,9 milliards de dollars (source : estimations ZenithOptimedia, décembre 2009). Cette part de marché moyenne est la résultante de taux de pénétration variés selon les pays. A titre d’exemple, les investissements publicitaires réalisés dans la communication extérieure en Asie-Pacifique, exprimés en pourcentage du marché publicitaire total, sont particulièrement élevés en raison de la forte part de marché de la communication extérieure au Japon et en Chine, principaux marchés publicitaires de la région. En 2009, la communication extérieure a représenté 10,6 % du marché publicitaire dans cette région, alors qu’elle a représenté 4,5 %, 6,8 % et 4,3 % de ce marché, respectivement, en Amérique du Nord, en Europe et en Amérique du Sud.

2. LA COMMUNICATION EXTÉRIEURE : UN MÉDIA DE PLUS EN PLUS ATTRACTIF

2.1. Une audience en forte croissance et en évolution

L’audience de la communication extérieure a augmenté ces dernières années car les populations sont de plus en plus urbaines. D’après une étude de l’ONU publiée en 2008 «Perspectives de l’Urbanisation Mondiale: révision 2008», 70 % de la population mondiale devrait vivre en ville en 2050. Le rapport indique également que 2008 a été une année charnière au cours de laquelle, pour la première fois, à l’échelle mondiale, le nombre de personnes vivant dans les villes égalait quasiment la population des zones rurales. Ce phénomène est accentué dans le monde émergent, où les populations rurales migrent toujours plus nombreuses vers les grands centres urbains. Les pays développés ont déjà atteint un taux d’urbanisation supérieur à 50 %.

Par ailleurs, les populations sont de plus en plus mobiles et passent de plus en plus de temps en dehors de chez elles, que ce soit dans les trajets en automobile, dans la rue, les trains, les gares ou les aéroports. Les supports de communication extérieure se sont ainsi développés en centre-ville, le long des axes routiers à trafic élevé, dans les aéroports, les centres commerciaux, les supermarchés ou encore dans les parkings. Il est prévu que l’audience de la communication extérieure continue à augmenter dans les années à venir, soutenue par ce phénomène de mobilité croissante des populations.

Ainsi, le temps de trajet entre le domicile et le travail a augmenté dans la plupart des pays, ce qui signifie que les automobilistes sont de plus en plus exposés à la communication extérieure. En France, les distances moyennes parcourues par personne ont plus que doublé au cours des 20 dernières années. Dans de nombreux pays, le nombre moyen de véhicules pour 1 000 habitants augmente régulièrement, ce qui se traduit par une croissance constante de la circulation automobile. Dans l’Union européenne, une zone à forte densité de véhicules, le nombre moyen de véhicules pour 1 000 habitants a ainsi augmenté de 3 % entre 2003 et 2008. La Pologne, exemple de pays où le marché s’est récemment développé, a connu la plus forte augmentation avec une croissance de 32 % sur cette période et se rapproche des niveaux de pays plus développés (source : Comité des Constructeurs Français d’Automobiles). En Corée du Sud, où JCDecaux détient plusieurs contrats de mobilier urbain à Séoul, la croissance était de 16 % sur la même période.

En Chine, même si le nombre de véhicules pour 1 000 habitants reste faible, le volume de ventes de véhicules est désormais le plus élevé au monde, dépassant en 2009 les Etats-Unis, et les ventes ont augmenté d'environ 40 % en 2009 par rapport à 2008 soutenues par le plan de relance mis en place par le gouvernement. Les ventes de voiture sont attendues en hausse de 15 % en 2010 en Chine.

Au-delà de l'accroissement du temps passé en voiture pour se rendre sur le lieu de travail, les populations passent de plus en plus de temps en dehors de chez elles. Tout comme l'étude « Daily Life » sur l'usage du temps personnel, réalisée par JCDecaux au Royaume-Uni en collaboration avec la BBC début 2005, la dernière étude « Touchpoints » de l'IPA, publiée en 2008, montre que le temps passé en dehors du domicile est de 7 heures par jour en moyenne, et atteint 8 heures et 15 minutes par jour pour les personnes actives. Dans la mesure où les populations étudiées passent la moitié de ce temps en dehors de leur lieu de travail, les annonceurs disposent d'opportunités toujours plus nombreuses pour toucher cette audience mobile, que ce soit dans les centres-villes ou les centres commerciaux.

Enfin, d'après l'ACI (Airport Council International), après plusieurs années de forte croissance, le trafic passager mondial est en baisse de 2,6 % en 2009, un résultat qui s'avère meilleur que ce que les perspectives de début d'année pouvaient laisser présager. En effet, après une chute importante du trafic aux premier et deuxième trimestres, la situation s'est stabilisée au cours du troisième trimestre pour finalement renouer avec une hausse significative au cours des trois derniers mois de l'année. D'une manière générale, cette performance a été soutenue par une forte hausse du trafic domestique en Chine en Inde et au Brésil dès le deuxième semestre 2009. Sur l'ensemble de l'année, les résultats montrent une nette dichotomie entre les deux marchés majeurs de l'industrie du transport aérien. En effet les marchés matures (USA/Europe) ont connu un recul de 5 % de leur trafic passagers en 2009 alors que les marchés en expansion ont vu leur trafic continuer à progresser : Asie/Pacifique + 3,2 %, Amérique Latine/Caribbes +2,5 % et Moyen Orient + 7 %. L'aéroport de Dubaï a enregistré la plus forte progression de l'année au niveau mondial, avec une hausse de son trafic passager de 9,6 % en 2009.

2.2. Une fragmentation croissante des grands médias traditionnels

Comme le montrent de nombreuses études, la communication extérieure continue de bénéficier de la fragmentation croissante de l'offre des médias présents « à la maison » qui, du fait de la multiplication des chaînes de télévision par voie hertzienne, câble ou satellite et des sites Internet, se disputent l'attention du public.

La fragmentation de la télévision

La fragmentation est le résultat d'un choix toujours plus large de chaînes de télévision et de l'évolution du mode de consommation de la télévision. Ainsi en France, les audiences des chaînes de télévision hertziennes généralistes continuent leur érosion progressive au profit, notamment, des chaînes de la télévision numérique terrestre lancées en mars 2005 et dont les audiences ne cessent de progresser depuis.

La croissance rapide du nombre d'abonnés à la télévision numérique est soulignée par un rapport récent Ofcom qui révèle qu'au Royaume-Uni, le taux d'équipement des ménages en télévision numérique est le plus élevé au monde (88 %) et qu'il est également très élevé aux Etats-Unis (76 %) (*Rapport Ofcom International Communications Market, 2009*). De plus en plus de foyers réticents à payer un abonnement par câble ou satellite disposent désormais d'un choix très large de chaînes en numérique.

La réception de ces chaînes en format numérique s'est accompagnée du développement de dispositifs permettant au téléspectateur de sélectionner ses programmes de télévision. Ainsi, les dernières générations de magnétoscopes, telles que le TiVo aux Etats-Unis ou Sky+ au Royaume-Uni, ont atteint des taux de pénétration significatifs dans les foyers de ces deux pays, ce qui a affecté l'audience télévisuelle. Le développement de ces enregistreurs numériques s'est encore accéléré en 2009. Ainsi, au Royaume-Uni, le taux d'équipement des ménages atteignait 27 % au premier trimestre 2009 contre 20 % au premier trimestre 2008 (Source : Ofcom International Communication Market, 2009). Ces enregistreurs numériques sont capables d'identifier et de « zapper » les coupures publicitaires. Ainsi, le même rapport Ofcom mettait en avant que 75 % des utilisateurs de ces nouvelles technologies ne regardaient pas les coupures publicitaires de leurs programmes. Bien que des techniques existent pour limiter l'impact négatif de ces comportements, cet élément est mis en avant pour justifier le déclin du retour sur investissement de la télévision tel que relevé, parmi d'autres, par Brand Science. Brand Science est le département de modélisation économétrique du groupe Omnicom. Beaucoup de consommateurs regardent également la télévision sur Internet qui est dépourvue de coupures publicitaires.

Par ailleurs, la forte croissance de la « vidéo à la demande » contribue également à concurrencer la télévision hertzienne traditionnelle. Sur de nombreux marchés, la pénétration très rapide de ce type de service fourni par câble, par satellite ou encore via l'internet haut débit, permet à une audience toujours plus étendue de visualiser des programmes dépourvus de toute publicité et téléchargeables à domicile via un décodeur numérique. Cette croissance a été principalement alimentée par la pénétration croissante du haut débit dans les foyers. Cette tendance a accéléré en 2009, le rapport Ofcom signalant qu'au premier trimestre 2009, 65 % des foyers avaient accès au haut débit au Royaume-Uni, ce qui représente une augmentation de 7 points par rapport à l'année précédente. Le rapport internet Pew montre une tendance similaire aux Etats-Unis, où la pénétration du haut débit a gagné de nouveaux groupes de consommateurs tels que les personnes âgées, les diplômés ou les populations rurales. Ainsi, après une période de relative stabilisation, le taux de pénétration du haut débit aux Etats-Unis est passé de 55 % en mai 2008 à 63 % en avril 2009. Cette augmentation a été en partie provoquée par le lancement de chaînes de télévision haute définition et, au Royaume-Uni, par le développement de la vidéo à la demande par des opérateurs comme BT. L'ensemble de ces éléments fragilise un peu plus les chaînes de télévision dans leur capacité à générer une audience de masse.

En outre, dans de nombreux foyers, la télévision n'est plus qu'une activité secondaire car, comme le montre l'étude « Daily Life », la plupart des téléspectateurs se consacrent à une activité principale (repas, appel téléphonique, envoi de SMS ou recherche sur Internet) tout en écoutant la télévision. Sur de nombreux marchés, la montée en puissance du média Internet menace également l'efficacité de la publicité à la télévision. Une étude du centre de recherche sur la communication de l'université de Californie du Sud Annenberg (*USC Annenberg Center for the Digital Future*, « The Digital Future Report ») montre que les consommateurs passent de plus en plus de temps à surfer sur les sites Internet au lieu de regarder la télévision. L'étude, lancée en 2001 et reconduite tous les ans depuis, montre que le nombre d'heures passées sur Internet n'a cessé d'augmenter depuis 2000 et atteint 17 heures par semaine en 2009.

La montée en puissance de l'Internet haut débit, dont disposent aujourd'hui 95 % des internautes américains actifs (*Source : « The Bandwidth Report », décembre 2009*), a également un impact significatif sur les habitudes de consommation des médias aux États-Unis. Selon ce rapport, la France dispose du taux de réception d'Internet en haut débit le plus élevé en Europe, légèrement devant les États-Unis et seulement derrière la Corée du Sud.

L'étude USC a montré que les internautes qui ne disposent pas de connexion à haut débit ont tendance à se connecter à Internet pour des périodes relativement longues de 30 minutes, alors que les internautes qui disposent d'une connexion à haut débit ont tendance à se connecter pour de très courtes périodes qui coïncident avec les coupures publicitaires à la télévision. La pénétration croissante de l'Internet haut débit pénalise donc l'efficacité de la télévision et remet en cause son positionnement de média de masse. Cette évolution semble aujourd'hui s'accélérer et constitue une véritable opportunité de croissance pour la communication extérieure.

La fragmentation de la radio

Le phénomène de fragmentation s'observe également pour la radio car l'émergence de la radio numérique et satellite permet au consommateur un choix de stations beaucoup plus large et offre, en outre, la possibilité de contourner les plages publicitaires. Toutefois, la pénétration croissante d'Internet a significativement réduit pour beaucoup de personnes le temps d'écoute de la radio. Comme ce fut le cas pour la télévision, on constate une montée en puissance des abonnements aux radios fournissant des programmes sans publicité. Quelques 35 millions de personnes aux États-Unis et au Canada sont abonnées à des radios se différenciant des radios traditionnelles par l'absence de publicité. La plateforme connaît un fort succès auprès des automobilistes et des activités commerciales notamment les supermarchés, les hôtels et les restaurants. La Commission Européenne a approuvé deux fournisseurs de ce type de technologie en Europe. Les développements de ce type de projets ont été ralentis par la récession mais des développements devraient intervenir dans les années à venir.

Le consommateur peut écouter la radio sur Internet et télécharger des programmes vers un lecteur MP3 (« Podcast »), ce qui lui permet de construire des programmes sur mesure, au détriment des stations de radio traditionnelles. Dans ce contexte, la communication extérieure demeure le seul média de masse, difficilement contournable par les annonceurs. Cette situation devrait permettre à la communication extérieure de continuer à croître plus rapidement que les grands médias traditionnels.

La fragmentation de la presse quotidienne et des magazines

La presse quotidienne et les magazines n'échappent pas à ce phénomène de fragmentation croissante, notamment en raison de l'émergence de la presse gratuite et de la multiplication des magazines thématiques. Selon l'étude 2009 de l'USC, cette tendance a encore accéléré en 2009 pour atteindre son paroxysme depuis le lancement de l'étude. Ainsi, en 2009, les internautes ont consulté en moyenne des journaux sur internet pendant 53 minutes par semaine contre 41 minutes en 2007. 22 % des internautes ont indiqué avoir annulé leurs abonnements à des journaux dans la mesure où ils peuvent avoir accès aux contenus sur internet. Cette tendance va s'accélérer auprès des jeunes lecteurs qui ne prendront pas l'habitude de lire les journaux comme les adultes par le passé. Le remplacement des lecteurs perdus devient ainsi limité.

2.3. Une offre de plus en plus attractive

Le Groupe s'efforce de proposer à ses annonceurs des réseaux toujours plus qualitatifs, en raison des nombreux gains de contrats, dans le segment Mobilier Urbain comme dans le segment Transport, qui lui permettent de densifier ou de compléter son offre. Par ailleurs, en 2009, le nécessaire démontage par certains acteurs de la communication extérieure, de panneaux en surplus ou de moindre qualité a permis de rehausser le standard du média et permettra d'attirer de nouveaux annonceurs. Les investissements réalisés dans les panneaux digitaux permettent aussi d'accroître l'attractivité du média sans, pour autant, remettre en cause le modèle économique existant. En effet, contrairement à la télévision ou à la presse, la qualité du produit existant ne souffre d'aucune érosion.

La capacité d'innovation « produits » du Groupe permet également de proposer aux annonceurs de flexibiliser des supports de communication toujours plus attractifs, ce qui soutient la croissance du média. Un élément important de l'année 2009 a été l'utilisation accrue des écrans digitaux publicitaires notamment dans le domaine du transport. Dans les aéroports de Shanghai, Dubaï, Los Angeles, Londres, Francfort et dans le métro de Hong Kong, le plus grand au monde, le Groupe a introduit des écrans digitaux rendant plus attractifs et plus flexibles les messages publicitaires délivrés aux consommateurs.

Outre les innovations technologiques et qualitatives que nous avons évoquées, le Groupe a continué à développer en 2009 sa gamme de produits « Innovate ».

Le concept « JCDecaux Innovate », initié au Royaume-Uni en 2001, a été adopté par 37 des 55 pays du Groupe. Les différentes équipes JCDecaux Innovate dans le monde ont aujourd'hui une connaissance précise de la façon dont les nouvelles technologies de la communication et de l'information peuvent être associées à la communication extérieure afin de rendre le média affichage plus interactif et attrayant. En développant cette expertise, JCDecaux a anticipé l'attente des annonceurs désireux d'investir dans des médias toujours plus innovants. Compte tenu du volume de messages publicitaires auquel sont exposés les consommateurs au quotidien, les différents médias doivent proposer aux annonceurs des campagnes qui impliquent le consommateur de façon originale. Il s'agit d'une véritable dimension de marketing relationnel qui trouve sa déclinaison en milieu urbain grâce à des opérations événementielles inédites. Les équipes de JCDecaux Innovate sont à la recherche permanente de ces produits publicitaires innovants, ce qui renforce l'intérêt des annonceurs pour le média et permet à JCDecaux de générer du chiffre d'affaires additionnel en diversifiant son portefeuille de clients.

Un exemple de ce type de campagnes est le développement de procédés technologiques permettant aux consommateurs d'utiliser leurs téléphones portables pour interagir avec l'affiche et recevoir des messages de l'annonceur. Ces campagnes interactives, à la fois puissantes et ciblées, se sont avérées très populaires en 2009 notamment chez les annonceurs des industries du divertissement et de la téléphonie mobile (Nokia) ainsi qu'après d'autres annonceurs majeurs tels qu'Estée Lauder. L'opérateur mobile NTT Docomo, leader du marché japonais, a également développé une campagne particulièrement intéressante avec McDonald's. La technologie développée permet aux clients de NTT Docomo d'interagir directement avec les campagnes affichées sur les abribus en se connectant à un site internet qui permet d'obtenir des bons de réduction dans les restaurants McDonald's directement sur leurs téléphones portables. Telstra a également introduit en Australie cette technologie afin de promouvoir des concours. La capacité de la communication extérieure de toucher des audiences ciblées rend cette technologie particulièrement adaptée à ce média.

Ces campagnes permettent au consommateur de découvrir le produit de manière originale, apportant une valeur ajoutée réelle à l'investissement publicitaire. JCDecaux continue à investir dans le développement de ces concepts à travers le réseau du Groupe. En effet, le Groupe anticipe une interaction croissante entre la communication extérieure et la communication mobile, ce qui en fait un relais de croissance pour l'industrie.

Parmi les autres produits « Innovate » développés par le Groupe, citons « Interact » qui permet au consommateur de sélectionner l'information désirée directement sur le support publicitaire et « Showscreen », qui consiste à introduire un écran de télévision interactif dans un panneau publicitaire rendant possible la transmission de plusieurs messages au consommateur. Ces deux produits « Innovate » ont été fortement demandés par les annonceurs en 2009 et les campagnes interactives ont permis au Groupe de gagner de nouveaux annonceurs dans le segment Mobilier Urbain et d'élargir ainsi son portefeuille à de nouveaux clients à la recherche de solutions innovantes, au-delà des annonceurs ayant habituellement recours à ce type de campagnes (traditionnellement la téléphonie mobile, le cinéma et la télévision). En 2009, les annonceurs ayant investi dans ces campagnes interactives sont notamment : Cadbury's, Coca-Cola, Electrabell, LG, Vodafone et Nokia.

Le produit « Showcase » a également permis à JCDecaux de gagner de nouveaux contrats publicitaires. Le procédé consiste à transformer un MUPI® 2m² ou un abribus en une véritable vitrine extérieure où sont exposés les produits d'un annonceur, comme dans un magasin. Ce produit « Innovate » attire tout particulièrement les annonceurs de la mode et des articles de sport (Mango, Lacoste), des produits de beauté (Beiersdorf/Nivea), de la téléphonie mobile (T-Mobile) ou encore de la grande distribution (Ikea).

Toutes ces innovations produites, auxquelles peuvent venir se greffer l'usage du son, de lumières en mouvement, ou d'éclairage ultra-violet ont fait évoluer l'image de la communication extérieure pour les annonceurs, contribuant ainsi au développement de ce média.

Les marchés les plus importants enregistrent une nouvelle campagne JCDecaux Innovate pratiquement chaque semaine, ce qui incite de nouveaux annonceurs à se tourner vers ce média. En France, JCDecaux Innovate a mené, en 2009, 60 opérations innovantes de communication extérieure, dont une part très significative avec des marques issues de secteurs habituellement peu captifs tels que l'alimentaire ou les produits d'hygiène-beauté. Au Royaume-Uni, où le concept a été lancé depuis plus longtemps, 50 campagnes ont eu recours à la technologie « Innovate » en 2009. De même, 46 campagnes ont été réalisées aux États-Unis, 36 en Australie, 29 en Italie ou 25 en Belgique. Un nombre significatif de campagnes « Innovate » a également été déployé dans d'autres pays européens et en Asie.

Internet et la communication extérieure

Il y a une prise de conscience de plus en plus grande de la capacité de la communication extérieure à générer du trafic pour les sites internet, engendrant ainsi une forte complémentarité entre ces deux médias. Par ailleurs, la communication extérieure permet de toucher plus rapidement et à un meilleur coût une large audience, tandis que la multiplication des sites internet rend difficile une large couverture de cette audience. Un cas a été étudié au Royaume-Uni sur l'une des campagnes réalisée par JCDecaux pour Marks & Spencers, un de ses clients du secteur de la distribution. L'étude a montré qu'à la période de promotion d'un vêtement sur des supports de communication extérieure a correspondu une hausse significative des recherches internet pour, non seulement, le produit mis en avant dans la campagne mais, également, la famille de ce produit plus globalement. Cela a eu en dernier ressort un fort impact sur les ventes. Cette complémentarité explique également la forte hausse du chiffre d'affaires réalisé avec des sociétés de recherche internet telles que Google ou Sohu en Chine, qui utilisent la communication extérieure pour augmenter leur propre audience.

2.4. Un coût par contact très compétitif

Dans un environnement particulièrement difficile en 2009, caractérisé par une faiblesse de la demande touchant l'ensemble des médias, le niveau des tarifs publicitaires a été difficile à maintenir. Les tarifs publicitaires ont ainsi atteint leur plus bas niveau de la décennie en 2009, entraînant une diminution du coût par contact par rapport à 2008. Cette pression sur les prix a touché tous les médias même ceux dont l'audience était en croissance. Dans ces conditions, il est difficile de déterminer les conséquences à long terme du très fort impact à court terme de la crise économique sur les tarifs publicitaires.

Le groupe JCDecaux considère que dans un contexte de début de reprise économique en 2010, les pressions structurelles entrevues avant la crise économique vont resurgir. La communication extérieure va ainsi continuer à être perçue par les annonceurs comme un média efficace pour toucher à un prix compétitif une large audience de qualité. Par ailleurs, la montée en puissance des nouvelles technologies numériques aura un impact négatif sur la capacité des chaînes de télévision et des radios à fournir aux annonceurs une couverture publicitaire efficace, ce qui devrait aussi augmenter le coût du contact d'une audience en déclin perpétuel. Il est probable que les grandes chaînes de télévision soient contraintes à un changement de leur modèle économique vers plus de services payants limitant encore l'offre publicitaire. En revanche, la communication extérieure, pour laquelle le message publicitaire est l'unique objet du média, devrait bénéficier des technologies numériques.

En 2009, la communication extérieure continue d'offrir un coût par contact significativement inférieur à celui des autres médias, comme le démontre l'exemple du Royaume-Uni, qui a été un des marchés les plus touchés par la crise économique.

En 2009, au Royaume-Uni, les audiences pour la télévision sont restées stables. Les tarifs de la publicité ont néanmoins été les plus faibles depuis au moins dix ans, entraînant une baisse sensible du coût par contact. Les audiences de la radio sont également restées stables mais la baisse de la demande provoquée par la crise financière a touché les tarifs de la publicité rendant ce média moins coûteux. D'autre part, la nouvelle baisse de l'audience de la presse écrite, reflétant l'utilisation accrue d'internet comme source d'information, a entraîné une hausse du coût relatif du média tandis que le cinéma, média de taille modeste, a vu une légère amélioration de son coût relatif grâce à l'augmentation de son audience. La communication extérieure demeure le média le plus compétitif au Royaume-Uni, avec une audience importante sur l'année.

Le tableau ci-dessous présente une comparaison des coûts pour mille sur trois marchés européens assez divergents en termes de répartition des investissements publicitaires par média. Dans chacun des pays, la communication extérieure ressort comme un média très compétitif.

Contacts touchés pour 1 000 € investis	Royaume-Uni	Suède	Finlande
Communication extérieure (Mobilier Urbain – Affichage)	802 648	424 764	487 805
Télévision (hertzienne, satellite, câblée) – spot de 30 sec.	215 203	143 501	99 502
Radio (spot de 30 sec.)	590 026	530 955	313 480
Presse quotidienne	122 214	46 170	39 432
Cinéma (spot de 30 sec.)	16 073	20 421	<i>Non communiqué</i>
Internet	546 588	353 970	227 273

Sources : Zenith Optimedia (pour tous les médias à l'exception de la communication extérieure), Dagmar 2009, KMT 2008, KRT 2009, TV-Miittai 2008 (Finlande), Orvesto Consumer & estimations JCDecaux (Suède).

Communication extérieure : Agences de mesure d'audience des différents pays.

2.5. Fiabilité et amélioration de la mesure d'audience

Dans l'univers des médias, les plus matures disposent d'outils de mesure qui permettent aux acheteurs d'espace publicitaire de planifier leurs campagnes efficacement. Traditionnellement, la communication extérieure ne disposait pas, comme les autres grands médias, d'une mesure d'audience fiable. Depuis plusieurs années, JCDecaux, par l'intermédiaire de sa filiale JCDecaux OneWorld, est pionnier dans le développement de la mesure d'audience de la communication extérieure. En 2009, le Groupe a réalisé un certain nombre d'avancées significatives qui contribuent à renforcer l'attrait de ce média pour les annonceurs.

JCDecaux a largement contribué à développer une méthodologie cohérente pour la mesure d'audience de la communication extérieure en Europe, aux États-Unis et en Asie-Pacifique. Fort de sa notoriété, le Groupe a instauré une méthodologie de référence ou « meilleure pratique » de la mesure d'audience en concertation avec les autres acteurs clés de la communication extérieure. Ces premières initiatives ont été renforcées en 2008, par la création d'un nouveau Groupe de réflexion, sous l'égide de l'institut de recherche international ESOMAR, qui a pour objectif de mettre en œuvre des standards de mesure d'audience spécifiques à la communication extérieure (« Global Guidelines for Out Of Home Audience Measurement »). JCDecaux est membre du comité de décision et préside par ailleurs le comité technique de cet organisme, dont font également partie la Fédération Internationale des Annonceurs (« World Federation of Advertisers ») et d'autres parties prenantes de l'univers de la publicité. Seuls la télévision et internet ont pris de telles initiatives en matière de mesure d'audience jusqu'à présent, et cette démarche démontre l'importance croissante qu'attachent les annonceurs à la communication extérieure dans leur stratégie publicitaire. La méthodologie de référence a été publiée en mai 2009 et est déjà mise en application, ce qui permet d'aider les marchés à travers le monde à développer une véritable mesure d'audience permettant à la communication extérieure de rivaliser plus efficacement avec d'autres médias.

De manière générale, et ce quel que soit le média, l'élaboration d'une méthodologie de mesure d'audience suppose une participation active des différentes parties prenantes (principaux vendeurs d'espaces, agences publicitaires, annonceurs). Ces derniers doivent trouver un accord sur les principes de mesure mis en œuvre. Il s'agit là d'un pré-requis fondamental qui conditionne l'acceptation des résultats de la mesure d'audience par le marché publicitaire et ses différents intervenants. Les mesures d'audience réalisées pour la communication extérieure impliquent ainsi les principales parties prenantes et sont produites par des organismes indépendants regroupant les acteurs clés du secteur.

La méthodologie de référence instaurée par JCDecaux et les autres acteurs du secteur est construite autour de trois axes fondamentaux : identification des déplacements d'un échantillon de population sur une période d'une à deux semaines, mesure du trafic automobile ou piéton et mesure de la visibilité des panneaux (panneau retro-éclairé ou non, visibilité du panneau depuis l'axe de circulation et par rapport au sens de circulation, ...). A chaque panneau peut ainsi être attribuée une probabilité d'être vu, qui dépend du potentiel de visibilité de ce dernier. Comme pour la télévision, ces études quantitatives mesurent des « opportunités de voir » le média.

Pour chacun de ces axes, la méthode de collecte des données peut ensuite varier d'un pays à l'autre. Ainsi, la collecte des déplacements peut, par exemple, être réalisée au moyen de systèmes GPS, comme cela a été le cas récemment en Allemagne, en Suisse et dans les principales villes italiennes. Ce système GPS est actuellement utilisé pour mettre à jour des études au Royaume-Uni et aux Pays-Bas ainsi que pour une nouvelle étude en Autriche. L'essentiel est que la méthode permette de recueillir des données de parcours fiables.

Grâce à cette méthodologie peu à peu mise en œuvre avec succès dans les différentes régions du monde, la communication extérieure devrait disposer progressivement d'un niveau de couverture et d'une fréquence de mesure de l'audience comparables à ceux des autres principaux médias et également comparables d'un domaine du marché à un autre. Ainsi, les annonceurs pourront avoir une stratégie globale d'achat d'espace publicitaire d'un média à l'autre, ce qui devrait renforcer l'efficacité de la communication extérieure et en favoriser l'utilisation. Cette méthodologie de référence a déjà été adoptée au Royaume-Uni, en Allemagne, en Autriche, aux Etats-Unis, en Australie, aux Pays-Bas, en Norvège, en Suède, en Irlande et en Finlande. Au Royaume-Uni, où cette méthodologie a atteint un stade plus avancé que dans d'autres pays, ainsi que plus récemment en Irlande, en Suède et en Finlande, le groupe JCDecaux estime que les systèmes de mesure d'audience lui permettent d'augmenter ses prix à la face, en raison des audiences élevées constatées pour les panneaux de qualité supérieure.

En Allemagne, de nouveaux résultats de mesure d'audience ont été publiés en 2008. Sur ce marché significatif, ainsi qu'en Australie et aux Etats-Unis à partir de début 2010, les clients du Groupe peuvent quantifier plus facilement la valeur de la communication extérieure lors de leurs arbitrages publicitaires, ce qui devrait continuer de soutenir la croissance du média. Par ailleurs, la technologie GPS a été intégrée à la mise à jour de mesures d'audience réalisées au Royaume-Uni et aux Pays-Bas et qui seront publiées courant 2010.

Au début de l'année 2008, le Groupe a présenté la toute première mesure d'audience en Chine, sur la base de cette méthodologie de référence. La mesure d'audience a été mise en œuvre pour tous les supports publicitaires de JCDecaux à Shanghai. L'objectif du Groupe est aujourd'hui d'étendre cette mesure aux principaux marchés publicitaires chinois, ce qui devrait nettement renforcer l'avantage concurrentiel du Groupe en Chine. En 2009, cette méthodologie de référence a été également mise à disposition du marché pour les produits du métro de Pékin. Cela permet de fournir une mesure d'audience cohérente aux annonceurs utilisant nos produits sur ce marché en pleine expansion. De même, dans les marchés émergents d'Europe Centrale et de l'Est, cette méthodologie de référence permet une plus grande compréhension du rôle que la communication extérieure peut jouer dans le mix média. En 2008, nous avons mis en place ce système au niveau national en Slovaquie, par exemple.

En France, marché clé du Groupe, chacune des activités est désormais mesurée et, qu'il s'agisse du Mobilier Urbain ou de l'Affichage, les performances constatées par Affimétrie positionnent les réseaux JCDecaux et Avenir en tête sur tous les indicateurs majeurs. De nombreux progrès méthodologiques ont été accomplis par Affimétrie en 2007, notamment quant à l'influence du rétro-éclairage et des affiches déroulantes sur l'« opportunité de voir » un visuel. Ces avancées, particulièrement utiles, permettent aux annonceurs de JCDecaux de prendre conscience de l'efficacité et de la qualité des réseaux du Groupe. Une mesure d'audience très complète de la communication extérieure est désormais disponible pour les annonceurs en France, premier marché de la communication extérieure en Europe.

Toujours dans le cadre du développement de son expertise à destination du marché publicitaire, JCDecaux Airport France réalise tous les ans et, depuis cinq ans, une étude d'audience in situ et « single source » en partenariat avec le groupe Ipsos. Média Aéroport Performances (MAP) vise avant tout à mieux connaître l'audience du média, grâce à la fourniture de données quantitatives précises sur l'audience aéroport.

Cette étude permet également, grâce au développement d'un logiciel de média planning adapté, de mesurer les performances du média par le biais des indicateurs couramment utilisés par le marché publicitaire : mesure de la couverture, du nombre de contacts, du GRP (Gross Rating Point), du coût pour mille individus touchés, etc. et ce, par face ou par réseau. Ceci constitue une innovation majeure pour la communication extérieure qui peut désormais évaluer son impact sur l'audience au même titre que les autres grands médias que sont la presse, la télévision ou la radio en France. Au Royaume-Uni, un système de mesure d'audience similaire (RADAR) a été mis en place sur la plateforme aéroportuaire d'Heathrow. Ce système est dorénavant intégré dans les outils de planning media de Postar pour les principaux aéroports au Royaume-Uni.

Parallèlement, en 2007, le secteur de la communication extérieure en Espagne a poursuivi le renforcement de son système de mesure d'audience Geomex, afin de couvrir un plus grand nombre de formats. Cette évolution a permis au Groupe de renforcer la promotion de la communication extérieure et des réseaux JCDecaux auprès des annonceurs.

Sur la plupart des marchés auxquels il a été fait référence ci-dessus, les systèmes de mesure d'audience, qui ne s'appliquaient auparavant qu'à l'activité affichage, ont été étendus à l'ensemble des activités de la communication extérieure, y compris à la publicité dans les transports et plus récemment, aux supports publicitaires situés à proximité des points de vente. Cela devrait permettre aux annonceurs de mieux planifier leurs campagnes et d'acheter des réseaux de communication extérieure plus pertinents. Ainsi, en Finlande, suite au lancement en 2006 du système de mesure « Outdoor impact », les annonceurs peuvent désormais mesurer l'audience d'une campagne multi-supports JCDecaux (Mobilier Urbain, Affichage, publicité sur autobus et en centre commercial) et procéder ainsi à des comparaisons entre différents médias. Ce type d'outil permet au Groupe de dynamiser les ventes en attirant de nouveaux budgets publicitaires. Les nouvelles initiatives lancées avec Postar au Royaume-Uni et O²HM²s aux Pays-Bas marqueront les premiers pas d'une plus grande intégration au sein de marchés de taille plus importante.

2.6. Mesure de l'efficacité du média sur les ventes

Sur de nombreux marchés, JCDecaux a investi de manière significative dans des études qui visent à évaluer l'efficacité des campagnes publicitaires réalisées dans la communication extérieure et qui, lorsqu'elles sont réalisées sur de nombreuses campagnes, sont particulièrement pertinentes pour les annonceurs. Depuis 2003, en Suède et aux Pays-Bas, ces études d'efficacité ont été enrichies grâce au recueil de données par Internet. Cela permet de mesurer l'efficacité d'un plus grand nombre de campagnes à un moindre coût et d'en communiquer plus rapidement les résultats aux annonceurs et aux agences d'achat d'espace. Des études similaires réalisées par le biais de méthodes de sondages traditionnelles sont réalisées régulièrement dans toutes les filiales du Groupe.

En France, grâce à un partenariat avec MarketingScan, filiale du groupe GFK, JCDecaux propose, depuis plusieurs années, aux marques du secteur des produits de grande consommation de mesurer l'efficacité du média sur les ventes ou la part de marché. Le principe de ces études est de mesurer l'écart des ventes de la marque entre une ville où la campagne est présente et une ville où la campagne n'est pas présente. Cette méthodologie permet de véritablement isoler l'apport de la communication extérieure, y compris dans le cadre d'un dispositif plurimédia. A ce jour, plus de 53 études ont été réalisées sur les secteurs de l'alimentation, des boissons ou encore de l'hygiène-beauté sur la base de stratégies média très diverses. Il s'agit de la plus importante base de données disponible en France en matière d'efficacité comparée de la communication extérieure. Ces études montrent qu'utilisée seule ou en complément d'autres médias, la communication extérieure permet très fréquemment d'accélérer les ventes tant en soutien de marque qu'en lancement de produit. Sur la base des campagnes JCDecaux et Avenir testées ces quatre dernières années, 79 % ont généré des résultats positifs à court terme sur les ventes de la marque.

Au Royaume-Uni, l'Outdoor Advertising Association, dont JCDecaux est un des principaux membres, a commandité en 2009 une étude indépendante sur le retour sur investissement auprès de Brand Science, qui est la société du Groupe Omnicom spécialisée dans les études économétriques. Cette étude a illustré les bénéfices que de nombreux groupes d'annonceurs, particulièrement dans le secteur de la distribution et des biens de grande consommation, retirent d'une diversification de leurs investissements publicitaires en radio et télévision en faveur de la communication extérieure. Brand Science a également mis en avant la tendance à la baisse de l'efficacité de la publicité à la télévision et recommande aux annonceurs d'augmenter la part de leur plan média allouée à la communication extérieure afin d'améliorer leur retour sur investissement. Cet avis nous semble partagé par un certain nombre d'annonceurs et notamment par les leaders mondiaux.

3. PAYSAGE CONCURRENTIEL

Trois grands acteurs mondiaux

D'une manière générale, la communication extérieure est en concurrence avec les autres médias tels que la télévision, la radio, la presse quotidienne, hebdomadaire et mensuelle, les magazines, le cinéma et Internet pour obtenir les budgets publicitaires des annonceurs.

Au sein de la communication extérieure, plusieurs grands Groupes exercent leurs activités sur les trois segments d'activité à l'échelle mondiale. Les principaux concurrents du Groupe à l'international sont Clear Channel Outdoor et CBS Corporation, via sa filiale de communication extérieure CBS Outdoor.

De nombreux concurrents locaux

En outre, le Groupe est également confronté à la concurrence d'acteurs locaux, notamment dans l'Affichage, dont les principaux sont indiqués ci-dessous :

- France : Liote/Citylux (Publicité lumineuse), Insert (Micro-affichage), Metrobus (Transport), société dont JCDecaux détient 34% du capital.
- Royaume-Uni : Primesight (Affichage).
- Belgique : Belgian Poster (Affichage) et Business Panel (Affichage).
- Allemagne : Ströer (Affichage, Mobilier Urbain et Publicité dans les gares), AWK (Affichage), Degesta (Mobilier Urbain).
- Autriche : Epamedia (Affichage), Ankünder Steiermark (Mobilier Urbain).
- Espagne : Cemusa (Mobilier Urbain), Instalaciones especiales de Publicidad Exterior (Mobilier Urbain et Affichage) et Emociona Comunicación (Mobilier Urbain et Affichage), Redext (Affichage et Mobilier Urbain).

- États-Unis : Lamar Advertising Company (Affichage), Regency (Affichage), Adams Outdoor (Affichage), Van Wagner (Affichage et cabines téléphoniques), Tri-State/PNE Media (Affichage) et Titan Outdoor (Transport).
- Chine : Clear Media (Mobilier Urbain), société détenue majoritairement par Clear Channel Outdoor, Tom Group (Affichage), AirMedia (Aéroport) et VisionMedia (Transport).
- Canada : Pattison Outdoor (Mobilier Urbain, Affichage et Transport), Astral Media (Mobilier Urbain, Affichage).
- Australie : APN (Publicité dans les transports) agissant notamment pour le compte de Buspak (Publicité dans les transports) et Adshel (Mobilier Urbain), Cody & Australian Posters (Affichage) et Eye Corporation (Publicité dans les transports).
- Russie : News Outdoor (Mobilier Urbain, Affichage et Publicité dans les transports), Gallery (Affichage).
- Pologne : AMS (Affichage et Mobilier Urbain), News Outdoor (Affichage et Mobilier Urbain), Ströer (Affichage et Mobilier Urbain).

Dans les autres pays, le Groupe est également confronté à une concurrence locale importante, certains concurrents disposant d'une position de leader dans leurs activités, notamment sur certains marchés d'Amérique du Sud, d'Asie ou du Moyen-Orient.

Le tableau suivant indique les 15 premiers Groupes de communication extérieure par ordre d'importance, sur la base du chiffre d'affaires 2009 publié ou estimé :

Société	Nationalité	Chiffre d'affaires (en millions de \$)	Présence géographique
Clear Channel Outdoor	États-Unis	2 698	États-Unis, Canada, Europe, Asie-Pacifique, Amérique du Sud
JCDecaux ⁽¹⁾	France	2 675	Europe, Asie-Pacifique, Amérique du Nord et du Sud, Afrique et Moyen-Orient
CBS Outdoor	États-Unis	1 723	États-Unis, Canada, Mexique, Europe, Asie-Pacifique
Lamar	États-Unis	1 056	États-Unis, Canada
Ströer ⁽²⁾	Allemagne	648	Allemagne, Pologne, Turquie
Titan Outdoor ⁽²⁾	États-Unis	350	Royaume-Uni, Irlande, États-Unis
Affichage Holding	Suisse	314	Suisse, Grèce, Europe de l'Est
Metrobus	France	292	France, Espagne
News Outdoor ⁽²⁾	Russie	250	Russie, Europe de l'Est
APN	Australie	195	Hong Kong, Malaisie, Indonésie, Australie, Nouvelle Zélande
Epa Media ^{(2) (3)}	Autriche	175	Autriche, Europe de l'Est
Air Media	Chine	153	Chine
Cemusa	Espagne	151	Espagne, Portugal, Italie, Mexique, Amérique du Sud, États-Unis
Wall	Allemagne	145	Allemagne, Turquie
Clear Media	Chine	144	Chine

Sources : Communiqués de presse des sociétés, sites Internet & estimation JCDecaux. Les conversions monétaires sont basées sur un taux de change annuel \$/€ de 0,7174, et sur un taux de change annuel moyen \$/CHF de 0,9231, \$/HKD de 7,7563 et \$/AUD de 1,1842 en 2009.

(1) Ce montant ne comprend pas les chiffres d'affaires d'Affichage Holding, de Wall et de Metrobus, sociétés que JCDecaux consolide par mise en équivalence.

(2) Estimation JCDecaux pour le chiffre d'affaires 2009

(3) Raiffeisen Group détient 100 % du capital à compter de février 2009

UN MÉTIER, TROIS ACTIVITÉS

1. LA STRATÉGIE DU GROUPE

Chaque jour, JCDecaux touche près de 308 millions de personnes dans le monde grâce à un réseau de supports de communication extérieure unique au monde. L'objectif du Groupe est de continuer d'étendre et de renforcer son offre dans les zones à forte concentration démographique et à niveau de vie élevé afin de poursuivre sa croissance et d'augmenter sa rentabilité qui est déjà l'une des meilleures du secteur.

Pour atteindre cet objectif, la stratégie du Groupe s'articule autour de trois axes majeurs :

- poursuivre son développement par croissance interne, en remportant de nouveaux contrats publicitaires auprès des villes, collectivités locales, métros et aéroports qu'il juge les plus attractifs ;
- procéder à des acquisitions ciblées qui lui permettent d'acquérir, ou de renforcer, sa position de leader sur certains de ses marchés, d'augmenter la part de marché de la communication extérieure en créant un réseau national et ce faisant, de renforcer sa capacité à valoriser son patrimoine ;
- optimiser le potentiel commercial et la rentabilité de ses réseaux publicitaires dans tous les pays où le Groupe exerce ses activités.

1.1. Poursuivre la croissance interne

Le Groupe entend continuer de développer un réseau publicitaire particulièrement attractif pour les annonceurs dans chacune de ses trois activités. Pour réaliser cet objectif, le Groupe met en œuvre les moyens suivants :

- cibler les villes, collectivités locales, aéroports ou autres systèmes de transport qui présentent un fort potentiel commercial dans chaque pays pour y développer un réseau publicitaire à l'échelle nationale ;
- créer de nouveaux produits et services qui répondent ou anticipent les besoins des villes, des aéroports et autres systèmes de transport et fournir des prestations d'entretien inégalées afin de remporter les appels d'offres pour les contrats publicitaires de ces villes, aéroports et autres systèmes de transport ;
- utiliser ses outils d'analyse marketing et géomarketing pour construire des réseaux publicitaires adaptés aux objectifs de communication et aux budgets des annonceurs (couverture nationale ou régionale homogène, réseaux ciblés, campagnes en temps partagé, etc.) ;
- offrir une audience plus large aux annonceurs qui souhaitent être présents à la fois en centre-ville, grâce à un réseau mobilier urbain unique en Europe, et à la périphérie des agglomérations, grâce à des réseaux nationaux d'affichage dans la plupart des pays européens ;
- développer une présence internationale dans chacune de ses activités pour répondre à la demande croissante des grands annonceurs internationaux dans ce domaine ;
- développer des moyens d'exploitation qui permettent d'adapter et de construire des réseaux en fonction des demandes des annonceurs.

1.2. Participer à la consolidation de la communication extérieure

JCDecaux dispose d'une capacité financière importante, d'un bilan solide et d'un réseau publicitaire puissant, particulièrement en Europe et en Asie-Pacifique, lui conférant un avantage significatif pour saisir les opportunités d'acquisitions ou de partenariats nécessaires pour s'implanter sur de nouveaux marchés ou pour renforcer ses positions de leader sur ses marchés.

Cette stratégie lui permet de se développer dans des villes où les contrats de mobilier urbain ont déjà été attribués, de capitaliser sur la complémentarité de ses activités au niveau national, et, le cas échéant, de compléter sa gamme de produits. Ainsi, le partenariat noué avec le groupe Gewista en 2001, renforcé en 2003 par la montée au capital de cette société à hauteur de 67 %, a permis au Groupe d'étendre son réseau publicitaire dans l'Affichage et le Mobilier Urbain en Europe Centrale et de devenir un acteur majeur du Mobilier Urbain en Autriche. En Italie, où le Groupe est associé à la société IGP depuis 2001, la société IGPDcaux est devenue numéro un de la communication extérieure et bénéficie désormais d'une véritable présence nationale dans les activités Affichage et Publicité dans les transports. Cette dimension nationale a renforcé la capacité commerciale du Groupe en Italie, ce qui s'est avéré porteur pour l'obtention du contrat de mobilier urbain des villes de Naples et de Turin, le renouvellement de celui de Milan et pour l'obtention d'un accord de partenariat pour la commercialisation de la publicité dans les aéroports de Rome.

En 2005, JCDecaux est devenu le numéro un de la communication extérieure en Chine en procédant à trois acquisitions, ce qui a permis au Groupe d'établir rapidement une présence significative dans les métros et sur les autobus des principales villes chinoises. En 2007, le Groupe a noué des partenariats stratégiques en Asie Centrale ainsi qu'au Moyen-Orient.

En 2006, le Groupe a également réalisé sa première implantation en Ukraine et en Russie avec la signature d'un accord de partenariat avec le groupe Bigboard, leader de la communication extérieure en Ukraine et acteur de taille moyenne du marché russe.

JCDecaux détient, depuis 2006, 40 % de cette entité, ce qui permet au Groupe d'exploiter le réseau d'affichage de Bigboard et de se développer sur ces nouveaux marchés de la communication extérieure. En 2009, le pourcentage de contrôle de JCDecaux est passé à 50% à la suite de l'exercice d'une option relative à la souscription à une augmentation de capital dans le groupe Bigboard.

En 2009, JCDecaux a acquis une participation complémentaire de 49,18 % dans la société Wall AG, ce qui a porté à 89,18 % le pourcentage de détention dans cette société. JCDecaux avait acquis une première participation de 11 % en 2001 et, ensuite, a augmenté sa participation à 35 % puis 40 % en 2003 et 2007. Wall est un des leaders de la communication extérieure en Allemagne et son intégration dans le groupe JCDecaux devrait permettre de renforcer le marché allemand de la communication extérieure à compter de 2010.

Le Groupe estime avoir intégré avec succès les sociétés qu'il a acquises ou avec lesquelles il a noué des partenariats ces dernières années, notamment en France, en Chine, en Suède, aux Pays-Bas, en Espagne, au Portugal, en Italie et en Autriche.

Les principaux axes de la stratégie d'acquisition du Groupe sont les suivants :

- acquérir ou nouer des partenariats, avec des sociétés disposant de positions de qualité sur leur marché ;
- capitaliser sur ses ressources (produits, expertise opérationnelle, puissance commerciale) pour développer et optimiser ces nouveaux marchés ;
- développer les synergies commerciales ;
- mutualiser et réduire les coûts.

1.3. Optimiser le potentiel du réseau publicitaire

JCDecaux optimise en permanence le potentiel de croissance et la rentabilité de son réseau publicitaire. Pour y parvenir, le Groupe s'appuie sur son expérience de plus de quarante ans dans le domaine de la communication extérieure, sur une présence géographique unique, sur un portefeuille de produits haut de gamme, et sur une offre marketing et commerciale innovante.

JCDecaux entend ainsi :

- préserver la maîtrise des emplacements clés où le Groupe installe ses mobiliers, afin de maximiser la visibilité des faces et d'offrir aux annonceurs des réseaux qui garantissent l'émergence de leur campagne publicitaire ;
- poursuivre ses innovations produits et marketing et maintenir une politique tarifaire qui reflète la qualité supérieure de ses réseaux ;
- capitaliser sur la complémentarité de ses activités Mobilier Urbain, Affichage et Transport pour développer des alliances commerciales internationales et/ou multiformats pour les grands annonceurs internationaux ;
- continuer de développer des études de mesure d'audience de la communication extérieure qui permettront de renforcer l'attractivité de ce média pour les annonceurs et son utilisation,
 - en s'appuyant sur des études sociodémographiques, de comportement, de consommation, de déplacement et d'audience sophistiquées, pour construire des réseaux qui répondent aux objectifs de communication de ses clients ;
 - en fournissant aux annonceurs des données chiffrées d'audience permettant de mesurer les performances de ses réseaux sur la cible visée.

2. LE MOBILIER URBAIN

2.1. Le concept de mobilier urbain

Une idée simple et innovante

En 1964, Jean-Claude Decaux invente le concept de mobilier urbain à partir d'une idée simple et innovante : fournir aux villes et aux collectivités locales des abris d'autobus, et les entretenir gratuitement, en échange du droit de commercialiser l'espace publicitaire disponible sur ces équipements. Dès sa création, le mobilier urbain devient un support de communication très prisé des annonceurs, car il permet d'afficher une campagne publicitaire au cœur des villes, dans des zones où la publicité est généralement restreinte.

Des produits haut de gamme

Depuis 45 ans, le groupe JCDecaux conçoit et développe des gammes de mobiliers qui allient service public aux usagers, esthétique et fonctionnalité pour les villes, et efficacité publicitaire pour les annonceurs.

Le Groupe :

- crée des produits innovants et à forte valeur ajoutée ou propose des services qui visent à améliorer la qualité de vie en ville, tels que : des abribus, des mobiliers urbains pour l'information (MUPI®), des sanitaires publics à entretien automatique, des supports publicitaires grand format (Senior®), des colonnes multiservices (telles que les colonnes Morris en France), des parcs de bicyclettes en libre-service (programme Cyclocity® dans 65 villes dont Paris, Lyon, Marseille, Aix-en-Provence, Toulouse, Rouen, Besançon, Mulhouse, Amiens, Nantes et Nancy et 2 communautés d'agglomération (Plaine Commune et Cergy-Pontoise) et en Europe), des kiosques à fleurs ou à journaux, des bornes de propreté, des bancs, des mobiliers pour affichage administratif ou l'expression libre, des candélabres, des panneaux de signalisation et de jalonnement fixes ou dynamiques, des abris associés à des systèmes de location automatique de vélos, des récupérateurs de verre, de piles ou de papier, des journaux électroniques d'information et des bornes informatiques interactives ;

- développe des gammes de mobiliers urbains coordonnées en travaillant en étroite collaboration avec des architectes et des designers de renommée internationale, tels que Mario Bellini, Philip Cox, Peter Eisenman, Sir Norman Foster, Patrick Jouin, Philippe Starck, Robert Stern, Martin Szekeley et Jean-Michel Wilmotte ;
- détermine, en fonction du potentiel publicitaire, le nombre de faces nécessaires au financement des besoins en équipement d'une ville ;
- sélectionne les emplacements et positionne les faces publicitaires de manière à maximiser leur audience.

Priorité à l'entretien et au service

Le groupe JCDecaux est reconnu par les villes, les collectivités locales et les annonceurs pour la qualité du service d'entretien fourni dans le cadre de ses contrats de mobilier urbain. Au 31 décembre 2009, 58,7 % des salariés de l'activité mobilier urbain du Groupe étaient dédiés à l'entretien, à la maintenance, à la préparation des affiches et à l'affichage des mobiliers. Tous les collaborateurs en charge de l'entretien des mobiliers et de la pose des affiches suivent une formation rigoureuse au sein de l'entreprise, afin de perpétuer le savoir-faire et la réputation d'exigence et de qualité de JCDecaux en matière d'entretien des mobiliers, qui contribuent à sa renommée internationale.

2.2. Les contrats de mobilier urbain

Nature des contrats de mobilier urbain

La plupart des contrats du Groupe relatifs au mobilier urbain conclus aujourd'hui avec les administrations et les autorités publiques fait l'objet d'un processus d'appel d'offres selon des procédures spécifiques aux contrats de droit public. Les mobiliers urbains sont principalement installés dans les centres-villes et sur les axes où la circulation piétonne et automobile est importante. Les contrats de mobilier urbain prévoient généralement la fourniture par JCDecaux d'équipements qui comportent des espaces publicitaires, tels que les abribus, les mobiliers urbains pour l'information (MUPI® 2m²), les colonnes, etc. Dans un très grand nombre de cas, ils prévoient également la fourniture et l'installation d'équipements non publicitaires, tels que des bancs, des bornes de propreté, des journaux électroniques d'information, des panneaux de signalisation ou encore des vélos en libre-service. Les contrats tendent à se différencier en fonction des besoins de la collectivité locale et du volume de mobilier urbain publicitaire et non publicitaire souhaité.

La politique du Groupe est d'installer et d'entretenir, à ses frais, les mobiliers installés dans les collectivités avec lesquelles il est en relation contractuelle. En échange, JCDecaux se voit confier le droit de commercialiser les espaces publicitaires situés sur les équipements de mobilier urbain. Certains contrats peuvent également prévoir un droit d'exclusivité pour l'installation d'équipements supplémentaires ainsi que les conditions d'extension par le Groupe de ses activités publicitaires dans des zones couvertes par le contrat. En général, les contrats prévoient l'installation de mobiliers supplémentaires au fur et à mesure des besoins nouveaux. Enfin, le choix de l'emplacement des équipements de mobilier urbain est décidé conjointement avec les collectivités.

Certaines collectivités peuvent préférer percevoir une redevance au lieu de certains mobiliers, équipements et services. Dans ce cas, lorsque le Groupe verse une redevance publicitaire, le coût de cette redevance est compensé, pour tout ou partie, par le fait que le Groupe n'installe pas ou peu de mobiliers non publicitaires. En 2009, le Groupe a reversé 22,4 % du chiffre d'affaires de l'activité Mobilier Urbain aux villes et aux collectivités locales au titre de redevances et loyers publicitaires.

Historiquement, la quasi-totalité des contrats de mobilier urbain du Groupe était conclue avec des villes ou des collectivités locales autorisant JCDecaux à installer ses équipements sur le domaine public. Peu de contrats de mobilier urbain étaient conclus avec des propriétaires privés. Depuis plusieurs années, JCDecaux a étendu son activité Mobilier Urbain aux centres commerciaux, notamment aux États-Unis, en Europe, en Amérique du Sud et au Japon. Dans le cadre des accords conclus avec les propriétaires de ces centres, JCDecaux installe ses mobiliers sur du domaine privé.

Nature des contrats de mobilier urbain dans les centres commerciaux

Un contrat relatif au mobilier urbain dans les centres commerciaux prend généralement la forme d'un contrat-cadre conclu avec l'opérateur de ces centres commerciaux et d'un contrat individuel avec le gérant de chaque centre commercial. Les contrats individuels reproduisent les dispositions générales du contrat-cadre et contiennent des dispositions particulières reflétant la taille, la conception et la qualité du centre commercial. Les contrats-cadres prévoient que les opérateurs proposent au Groupe la possibilité de conclure des concessions individuelles avec tous les centres qu'ils contrôlent et qu'ils fourniront leurs meilleurs efforts pour convaincre les centres dans lesquels ils possèdent une participation mais qu'ils ne contrôlent pas, de conclure des contrats individuels avec le Groupe. Tout nouveau centre commercial acquis ou développé par les promoteurs au cours de la durée du contrat-cadre entre dans le champ d'application de l'accord. Quelques-unes des principales dispositions communes à la plupart des contrats relatifs au mobilier urbain dans les centres commerciaux figurent ci-dessous :

- une durée de dix à quinze ans, susceptible de résiliation anticipée en cas de violation importante du contrat par l'une des parties ;
- une obligation de concevoir, construire, installer et entretenir, aux frais du Groupe, les panneaux muraux, les panneaux publicitaires et les panneaux ou bornes d'information. Les coûts d'entretien, ainsi que le montant des investissements consentis dans le cadre de ces contrats sont cependant inférieurs à ceux des contrats de mobilier urbain installé sur le domaine public ;
- un droit exclusif d'utiliser les parties communes du centre commercial pour commercialiser des espaces publicitaires sur des panneaux d'affichage fixes ou déroulants en contrepartie du paiement d'une redevance proportionnelle au chiffre d'affaires net réalisé et assortie du paiement d'un loyer minimum dans certains cas ;

- les contrats prévoient les conditions dans lesquelles le gérant du centre peut demander au Groupe de déplacer les panneaux d'affichage, aux frais du Groupe, à un autre emplacement dans le centre.

Des contrats de longue durée

Les contrats de mobilier urbain du Groupe ont une durée comprise entre 8 et 25 ans. En France, la durée des contrats est généralement de 10 à 15 ans. Au 31 décembre 2009, les contrats de mobilier urbain avaient une durée de vie résiduelle moyenne de 7 ans et 3 mois (durée pondérée par le chiffre d'affaires publicitaire 2009, ajusté afin de tenir compte du chiffre d'affaires prévisionnel des nouveaux contrats, hors centres commerciaux). En France, la durée de vie résiduelle moyenne des contrats de mobilier urbain (pondérée par le chiffre d'affaires publicitaire 2009) était de 6 ans et 7 mois. Hors France, la durée de vie résiduelle moyenne des contrats de mobilier urbain était de 7 ans et 7 mois.

Un fort taux de succès aux appels d'offres

Le Groupe continue de renouveler avec succès ses contrats de mobilier urbain dans le cadre de procédures d'appel d'offres et de gagner de nombreux nouveaux contrats. En 2009, le Groupe a maintenu son taux de succès aux appels d'offres, qu'il s'agisse de nouveaux contrats ou de renouvellements. Le nombre d'appels d'offres émis en 2009 a été toutefois significativement inférieur aux années précédentes. Au total, en 2009, le Groupe a remporté, comme en 2008, 84 % des appels d'offres de mobilier urbain publicitaire (renouvellements et nouveaux contrats) auxquels il a postulé dans le monde et 100 % en France.

2.3. Présence géographique

Numéro 1 mondial du Mobilier Urbain

JCDecaux est le numéro un mondial du Mobilier Urbain, en termes de chiffre d'affaires et de nombre de faces publicitaires. Au 31 décembre 2009, le Groupe disposait de contrats de mobilier urbain dans environ 1 700 villes de plus de 10 000 habitants, totalisant plus de 428 000 faces publicitaires dans 45 pays. Le Groupe dispose d'un portefeuille de contrats de mobilier urbain unique au monde, qui comprend notamment des contrats publicitaires dans 33 des 50 plus grandes villes de l'Union européenne. Outre son activité sur le domaine public, le Groupe est également présent dans plus de 1 000 centres commerciaux à travers le monde. En 2009, le Mobilier Urbain a représenté 49 % du chiffre d'affaires du Groupe.

JCDecaux estime que le fait d'avoir des contrats de mobilier urbain dans les grandes villes de chaque pays est essentiel pour offrir un réseau publicitaire national aux annonceurs. Grâce à cette présence unique en Europe, JCDecaux est le seul groupe de communication extérieure capable de créer, à la demande des annonceurs, des réseaux qui leur permettent de réaliser des campagnes publicitaires paneuropéennes.

Au 31 décembre 2009, la répartition géographique des faces publicitaires de l'activité Mobilier Urbain du Groupe était la suivante :

Pays	Nombre de faces publicitaires
Europe ⁽¹⁾	232 800
France	105 000
Asie-Pacifique ⁽²⁾	34 400
Royaume-Uni	20 500
Amérique du Nord ⁽³⁾	22 100
Reste du monde ⁽⁴⁾	13 200
TOTAL	428 000

⁽¹⁾ Inclut l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, la Bulgarie, la Croatie, le Danemark, l'Espagne, l'Estonie, la Finlande, l'Irlande, l'Islande, l'Italie, la Lettonie, la Lituanie, le Luxembourg, la Norvège, les Pays-Bas, le Portugal, la République tchèque, la Suède, la Slovaquie, la Slovaquie, la Turquie. Parmi ces pays, la majorité des faces publicitaires est située en Autriche, en Allemagne, aux Pays-Bas, en Belgique, en Espagne, en Suède, au Portugal et en Finlande.

⁽²⁾ Inclut l'Australie, le Japon, la Corée, Singapour, la Thaïlande, la Chine (dont Hong Kong et Macao) et l'Inde.

⁽³⁾ Inclut le Canada et les Etats-Unis. La majorité des faces est aux Etats-Unis.

⁽⁴⁾ Inclut l'Ukraine, la Russie, l'Algérie, l'Argentine, le Brésil, le Chili, l'Uruguay, le Kazakhstan, l'Ouzbékistan et le Qatar.

Un réseau de mobilier urbain unique en Europe

JCDecaux bénéficie d'une présence exceptionnelle en Europe grâce à un portefeuille de contrats unique dans les plus grandes villes européennes en termes de population. Au 31 décembre 2009, le Groupe détenait des contrats de mobilier urbain dans 33 des 50 plus grandes villes de l'Union européenne⁽¹⁾ comme l'indique le tableau ci-après.

	Ville	Pays	Population (en millions)	Principaux opérateurs de Mobilier Urbain
1	Londres	Royaume-Uni	7,62	JCDecaux / Clear Channel Outdoor
2	Berlin	Allemagne	3,43	JCDecaux ⁽²⁾
3	Madrid	Espagne	3,21	JCDecaux / Cemusa
4	Rome	Italie	2,72	Clear Channel Outdoor
5	Paris	France	2,18	JCDecaux
6	Bucarest	Roumanie	1,94	EPA
7	Hambourg	Allemagne	1,77	JCDecaux / Ströer
8	Budapest	Hongrie	1,71	EPA / Mahir
9	Varsovie	Pologne	1,71	AMS
10	Vienne	Autriche	1,69	JCDecaux ⁽³⁾
11	Barcelone	Espagne	1,62	JCDecaux
12	Munich	Allemagne	1,33	JCDecaux – Ströer
13	Milan	Italie	1,30	IGPDecaux ⁽⁴⁾
14	Prague	République Tchèque	1,23	JCDecaux
15	Sofia	Bulgarie	1,16	EPA
16	Bruxelles	Belgique	1,05	JCDecaux
17	Birmingham	Royaume-Uni	1,01	JCDecaux / Clear Channel Outdoor
18	Cologne	Allemagne	1,00	JCDecaux / Ströer
19	Naples	Italie	0,96	IGPDecaux ⁽⁴⁾
20	Turin	Italie	0,91	IGPDecaux ⁽⁴⁾
21	Marseille	France	0,84	JCDecaux
22	Stockholm	Suède	0,81	JCDecaux / Clear Channel Outdoor
23	Valence	Espagne	0,81	JCDecaux / Cemusa
24	Cracovie	Pologne	0,76	AMS
25	Amsterdam	Pays-Bas	0,76	JCDecaux
26	Lodz	Pologne	0,75	AMS
27	Athènes	Grèce	0,75	Affichage / Master / Remedy
28	Riga	Lettonie	0,71	JCDecaux
29	Séville	Espagne	0,70	JCDecaux ⁽⁵⁾ / Cemusa
30	Saragosse	Espagne	0,67	JCDecaux / Cemusa / Clear Channel Outdoor
31	Francfort	Allemagne	0,66	Ströer
32	Palerme	Italie	0,66	Damir
33	Glasgow	Royaume-Uni	0,64	JCDecaux
34	Wroclaw (Breslau)	Pologne	0,63	AMS
35	Gênes	Italie	0,61	Cemusa
36	Stuttgart	Allemagne	0,60	JCDecaux / Ströer / EAW
37	Rotterdam	Pays-Bas	0,59	CBS Outdoor
38	Dortmund	Allemagne	0,58	JCDecaux ⁽²⁾ / Ruhfus
39	Düsseldorf	Allemagne	0,58	JCDecaux ⁽²⁾ / Ströer
40	Essen	Allemagne	0,58	Ströer
41	Helsinki	Finlande	0,58	JCDecaux / Clear Channel Outdoor
42	Malaga	Espagne	0,57	Cemusa
43	Poznan	Pologne	0,56	AMS
44	Brême	Allemagne	0,55	JCDecaux / Ströer
45	Vilnius	Lituanie	0,55	JCDecaux
46	Hanovre	Allemagne	0,52	Ströer
47	Copenhague	Danemark	0,51	JCDecaux ⁽⁵⁾
48	Leipzig	Allemagne	0,51	JCDecaux / Ströer
49	Dresde	Allemagne	0,51	JCDecaux / Ströer
50	Dublin	Irlande	0,51	JCDecaux / Clear Channel Outdoor

Source : Rapports statistiques gouvernementaux et T. Brinkhof "The principle agglomerations of the world" (<http://www.citypopulation.de>).

⁽¹⁾ Au 31 décembre 2009, l'Union européenne était composée des pays suivants : Autriche, Belgique, Bulgarie, Chypre, République tchèque, Danemark, Estonie, Finlande, France, Allemagne, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Pologne, Portugal, Roumanie, Slovaquie, Slovénie, Espagne, Suède, Pays-Bas et Royaume-Uni.

⁽²⁾ Le Groupe est présent à Berlin, Dortmund et Düsseldorf par l'intermédiaire de sa filiale Wall dont il détient 89,18 % du capital.

⁽³⁾ Le Groupe est présent à Vienne par l'intermédiaire de sa filiale Gewista dont il détient 67 % du capital.

⁽⁴⁾ JCDecaux détient 32,35 % du capital de la société IGPDecaux.

⁽⁵⁾ Panneaux publicitaires commercialisés par le réseau affichage.

Par ailleurs, JCDecaux détient par l'intermédiaire de sa filiale Wall, un contrat de mobilier urbain à Istanbul en Turquie, ville où opèrent également Ströer et Clear Channel. Avec 12,6 millions d'habitants, Istanbul est, au 31 décembre 2009, la première ville du continent européen par sa population.

En 2009, les contrats de mobilier urbain détenus dans les 30 villes gérées directement par JCDecaux ont représenté 33,2 % du chiffre d'affaires publicitaire de l'activité Mobilier Urbain. Ces contrats avaient une durée de vie résiduelle moyenne (pondérée par le chiffre d'affaires publicitaire 2009) de 7 ans et 5 mois. Les contrats de mobilier urbain détenus par Wall ne contribueront au chiffre d'affaires du groupe JCDecaux qu'à compter du 1^{er} janvier 2010.

En France, JCDecaux bénéficie d'une couverture territoriale exceptionnelle avec des contrats de mobilier urbain dans 684 villes, dont Paris, Lyon, Marseille, Bordeaux, Strasbourg, Toulouse, Nice, Grenoble, Clermont Ferrand et Saint-Etienne, soit les agglomérations françaises les plus importantes en termes de population. Si la France, berceau historique du Groupe, demeure le premier pays pour le Mobilier Urbain, la part représentée par la France dans le chiffre d'affaires de cette activité tend à diminuer ces dernières années au fur et à mesure que le Groupe se développe à l'international. En 2009, la part représentée par la France dans le chiffre d'affaires du Groupe a, toutefois, légèrement progressé, la force du réseau JCDecaux en France permettant une meilleure résistance à la détérioration de l'environnement économique que dans d'autres pays.

En France, en 2009, le cycle de renouvellement a ralenti. JCDecaux a cependant renouvelé les contrats de mobilier urbain de Vichy, Saint Quentin, Bruges, Bois d'Arcy, Moulins, Toulon, Bayeux, Créteil Antony, Suresnes, Deauville ainsi que l'agglomération Rouennaise et du Val de Seine. Le Groupe a, par ailleurs, remporté de nouvelles faces publicitaires à Lourdes.

Ailleurs en Europe, le Groupe a remporté de nouvelles faces publicitaires à Valence, troisième ville espagnole, dans le cadre d'un appel d'offres de mobilier urbain incluant des vélos en libre service.

A l'étranger, JCDecaux a également remporté de nouvelles faces publicitaires dans des villes d'Asie Pacifique significatives telles que Kyoto au Japon ou Brisbane en Australie, où sera installé le premier système de vélo en libre service australien. Le Groupe a également remporté son premier contrat de vélos en libre service au Japon dans la ville de Toyama. Enfin, le Groupe a renouvelé son important contrat de Singapour en Asie.

Cyclocity : un dispositif innovant de vélos en libre-service financé par la publicité, une vraie révolution urbaine.

Ainsi, après avoir lancé le concept de vélos en libre-service à Vienne en Autriche dès 2003, puis à Cordoue et Gijon en Espagne et l'avoir développé avec succès en France avec Vélo'v à Lyon en 2005, JCDecaux fait bénéficier de son service innovant un nombre croissant de villes : Séville et Santander (Espagne), Bruxelles (Belgique), Dublin (Irlande), Paris (+30 communes de banlieue), Marseille, Aix en Provence, Toulouse, Rouen, Besançon, Mulhouse, Amiens, Luxembourg, Nantes et Nancy, 2 communautés d'agglomération (La Plaine et Cergy-Pontoise) soit à ce jour près de 120 millions d'utilisations dans 65 villes. Toyama et Brisbane seront installés courant 2010.

Pour le Groupe, la mise en place de Cyclocity se fait selon différents modèles économiques en fonction du potentiel publicitaire des supports finançant le service de vélos en libre-service. Ainsi, quand le dispositif publicitaire est significatif, comme à Paris ou à Lyon, les recettes publicitaires financent totalement le parc de vélos mis à disposition des citoyens. Quand le dispositif est de taille moyenne comme à Marseille, les recettes publicitaires finançant partiellement le parc de vélos sont complétées par une redevance payée par la ville ainsi que par la publicité sur les vélos. Enfin, quand le dispositif publicitaire est plus réduit, comme à Toulouse, le dispositif est largement financé par la ville, partiellement financé par le mobilier urbain publicitaire, JCDecaux percevant également le chiffre d'affaires de la publicité sur les vélos et les abonnements annuels.

Le vélo en libre-service constitue désormais un phénomène irréversible car la mobilité durable est considérée, dans de nombreuses capitales mondiales, comme un axe majeur du plan de transport et de déplacements.

L'Amérique du Nord, une activité de niche

JCDecaux est présent aux États-Unis depuis 1994, date à laquelle il a remporté un premier contrat de mobilier urbain à San Francisco. En 2001, en partenariat avec CBS Outdoor, JCDecaux a remporté le contrat de mobilier urbain de la ville de Los Angeles, pour une durée de 20 ans, puis, en 2002, le Groupe a remporté celui de la ville de Chicago, également pour une durée de 20 ans, ainsi que son premier contrat de mobilier urbain au Canada, en partenariat avec CBS Outdoor, avec la ville de Vancouver, troisième ville canadienne.

En 2003, le Groupe a acquis 50 % de Wall Decaux Holdings, société mère de Wall USA qui détient le contrat de mobilier urbain de la ville de Boston jusqu'en 2021. En mars 2007, dans le cadre de l'échange d'actifs réalisé avec Wall AG, la participation de JCDecaux dans Wall Decaux Holdings a été portée à 60 %. Le 30 novembre 2009, le Groupe a acheté une participation complémentaire de 40 % dans Wall Decaux Holdings, portant ainsi à 100 % le pourcentage de détention du capital de cette société.

En 2005, CBS-Decaux (société commune détenue à parts égales par JCDecaux et CBS Outdoor) a remporté un contrat exclusif de 10 ans pour la fourniture et la maintenance du mobilier urbain de West Hollywood, quartier très attractif situé au cœur de Los Angeles. En 2007, le Groupe a renforcé son réseau publicitaire dans la région par le gain du contrat de mobilier urbain de la ville de Glendale, située dans la riche périphérie de Los Angeles.

Au 31 décembre 2009, JCDecaux détient ainsi les contrats de mobilier urbain de quatre des cinq plus grandes agglomérations des États-Unis (Los Angeles, Chicago, Boston et San Francisco) et peut commercialiser une offre unique aux annonceurs. En 2009, l'industrie américaine a publié la première étude nationale de mesure d'audience pour la communication extérieure aux États-Unis. Cela permettra, à partir de 2010, d'améliorer sensiblement notre capacité à valoriser la communication extérieure dans le mix media.

Le Groupe étend son savoir-faire aux centres commerciaux

Le Groupe a également développé son activité de Mobilier Urbain aux États-Unis dans les centres commerciaux, qui peuvent être considérés comme le véritable « centre-ville » des villes américaines. En effet, les Américains y réalisent l'essentiel de leurs dépenses de consommation (hors automobile) et s'y rendent pour aller au cinéma et au restaurant. Outre une large audience, les centres commerciaux ont l'avantage d'avoir un but commercial et permettent aux annonceurs d'afficher leurs campagnes publicitaires à proximité des points de vente. Présent dans 96 centres commerciaux aux États-Unis, JCDecaux dispose d'une part de marché de 43 % dans les centres commerciaux des 20 plus grandes agglomérations américaines. Le Groupe gère notamment les contrats publicitaires de centres commerciaux prestigieux tels que *Roosevelt Field* (New York), *The Mall* à Short Hills (New Jersey), *Water Tower Place* à Chicago (Illinois), *Century City* et *Beverly Center* à Los Angeles (Californie).

JCDecaux a également développé avec succès cette activité dans d'autres pays. Au 31 décembre 2009, le Groupe était présent dans 782 centres commerciaux, répartis dans 14 pays d'Europe (Allemagne, Belgique, Croatie, Estonie, Finlande, France, Espagne, Portugal, Lettonie, Norvège, Slovaquie, Slovaquie, Suède et Royaume-Uni) contre 765 en 2008.

Le Groupe a par ailleurs étendu sa présence au Japon : outre l'exploitation publicitaire de la chaîne Aeon / Jusco, MCDcaux, filiale à 60 % de JCDecaux au Japon, s'est également vu confier pour 15 ans l'exclusivité de l'installation de MUPI® publicitaires dans les centres commerciaux Ito Yokado, soit 179 centres commerciaux répartis sur le territoire japonais avec une très forte concentration dans la région du grand Tokyo où Ito Yokado en compte 116. Au 31 décembre 2009, MCDcaux était ainsi présent dans 163 centres commerciaux répartis dans tout le Japon, contre 157 en 2008.

Cette activité a également été développée en Argentine, à Singapour et à Hong Kong avec 13 centres commerciaux dans ces trois zones.

Enfin, en juillet 2009, le Groupe a étendu cette activité pour la première fois au Moyen-Orient avec la signature par QMedia Decaux d'un contrat important avec Villagio, le plus grand centre commercial de Doha, la capitale du Qatar.

Des positions clés en Asie-Pacifique

Le Groupe considère qu'il existe un potentiel de développement important pour l'activité Mobilier Urbain en Asie-Pacifique, zone géographique où le concept de mobilier urbain est relativement nouveau. Présent dans cette région depuis le début des années 90, JCDecaux détient des contrats de mobilier urbain dans les villes de Sydney en Australie, de Singapour, de Bangkok en Thaïlande, de Macao en Chine et de Séoul en Corée du Sud (abris de taxis et abris d'autobus).

En 2004, le Groupe a remporté, à la suite d'un appel d'offres, et à travers MCDcaux, sa filiale commune avec Mitsubishi Corporation, le contrat des abribus publicitaires de Yokohama, deuxième ville du Japon. La publicité sur le mobilier urbain étant jusqu'alors interdite, ce marché représente un fort potentiel de croissance. JCDecaux a renforcé en 2005 sa présence sur l'archipel en gagnant les contrats exclusifs de mobilier urbain de Nagoya et de Kobe pour une durée de 20 ans. En 2006, le Groupe a remporté, toujours pour 20 ans, les contrats de mobilier urbain d'Osaka, troisième ville du Japon et capitale du Kansai, deuxième région économique du pays, ainsi que ceux de Fukuoka, Hiroshima, Niigata et Shizuoka. En 2007, JCDecaux a remporté quatre nouveaux contrats, avec les gains des villes de Sapporo, Kita-Kyushu, Sakai et Hamamatsu. Enfin, le Groupe a annoncé début 2008 le gain des contrats de mobilier urbain des villes de Kawasaki, Sendai et Sagami-hara.

En 2009, JCDecaux a remporté de nouveaux contrats à Kyoto et Toyama, où le Groupe va installer des vélos en libre service. Au 31 décembre 2009, JCDecaux est présent dans dix-neuf des vingt premières villes japonaises et 37 villes dans le top 50, représentant une audience potentielle de 41 millions d'habitants. JCDecaux a ainsi établi le premier réseau national de mobilier urbain au Japon, offrant aux annonceurs recherchant une audience de masse une alternative crédible à la télévision.

En 2005, JCDecaux a également étendu sa présence en Chine avec l'acquisition de la société Texon, le numéro un du mobilier urbain publicitaire à Hong Kong. Renommée JCDecaux Cityscape, la société gère 5 100 faces publicitaires sur les réseaux d'abribus de Hong Kong dans le cadre de contrats à long terme avec les trois principales compagnies de bus locales. En 2006, JCDecaux Cityscape s'est vu attribuer par Hong Kong Tramways Ltd la concession pour 5 ans de la publicité des tramways par adhésivage intégral. JCDecaux Cityscape détient aujourd'hui l'exclusivité de la gestion publicitaire de la totalité du parc, soit 140 tramways.

L'Amérique du Sud et le Moyen-Orient, zones en développement

En Amérique du Sud, JCDecaux détient des contrats de mobilier urbain dans les villes de Salvador de Bahia au Brésil, Montevideo en Uruguay et Buenos Aires en Argentine (centres commerciaux). Au cours de l'année 2008, le Groupe a également remporté un important contrat de mobilier urbain à Santiago, capitale du Chili. Il s'agit du premier contrat de Mobilier Urbain au Chili.

Au Qatar, JCDecaux est l'opérateur exclusif du mobilier urbain de la capitale, Doha, à travers sa joint venture QMedia Decaux. JCDecaux exploite plus de 1 600 faces publicitaires dans le cadre de ce premier contrat de mobilier urbain au Moyen-Orient ce qui permet au Groupe de montrer son expertise et son savoir faire dans la région.

Futurs appels d'offres : un réservoir de croissance

Le Groupe considère que l'activité Mobilier Urbain bénéficie d'un potentiel de croissance important et entend poursuivre son développement à l'international dans les années à venir. De nouveaux contrats de mobilier urbain devraient faire l'objet d'appels d'offres en Europe, en Amérique du Sud, avec, notamment, la ville de Sao Paulo au Brésil ; en Asie-Pacifique, avec un certain nombre de villes japonaises et chinoises de premier plan ainsi qu'au Moyen-Orient.

2.4. Ventes et marketing

JCDecaux commercialise ses mobiliers en tant que supports publicitaires haut de gamme. Regroupés en réseaux, ces espaces sont vendus pour des campagnes publicitaires dont la durée varie entre sept jours en France et dans la majorité des pays européens, quinze jours en Espagne et au Royaume-Uni, et un mois aux États-Unis. Tous les espaces publicitaires sont commercialisés par les propres forces de vente du Groupe auprès des annonceurs et de leurs agences de publicité ou agences média. Les tarifs sont indiqués dans des grilles tarifaires et JCDecaux n'a pas pour politique de concéder de remises ou de ristournes sur ces tarifs, autres que celles liées au volume. Les tarifs applicables varient selon la taille et la qualité du réseau, la période de l'année et certaines périodes particulières, telles que la Coupe du monde de football ou les Jeux Olympiques.

Pour répondre à la diversité des objectifs de communication de ses clients, le Groupe propose à la fois des réseaux de mass média très puissants, et des réseaux de ciblage construits à partir de bases de données sociodémographiques et cartographiques sophistiquées pour offrir une affinité avec des cibles précises. Cette sélectivité des faces permet ainsi une meilleure valorisation du patrimoine.

En 2009, JCDecaux a innové une nouvelle fois fortement en France en créant une gamme totalement inédite en terme de conception : City. En effet, à partir d'une étude de marché menée courant mars 2008, il a été possible d'identifier les 3 grands objectifs de communication que les marques privilégient, à savoir développer les ventes en Grandes et Moyennes Surfaces (GMS), construire la notoriété et enfin capter les tendances urbaines. A partir de ce constat, et en s'appuyant sur Experian, le spécialiste français du Géomarketing, JCDecaux a conçu une gamme multiformats dont la logique territoriale est une maximisation de l'efficacité publicitaire en cohérence avec ces objectifs. Cette gamme trouvera, bien-entendu, sa place aux côtés des offres historiques de JCDecaux construites autour de réseaux de mobilier urbain de puissance ou de segmentation.

Au Royaume-Uni, JCDecaux a développé un nouveau système d'impression nommé « Fast forward » qui permet, en l'espace de 48 heures, de recevoir électroniquement les visuels des clients, de tirer les épreuves et de les imprimer dans les dépôts régionaux afin d'afficher une campagne nationale. Cette innovation et ce gain de flexibilité permettent à JCDecaux d'être compétitif sur le segment des campagnes tactiques à très court terme, ciblant notamment les campagnes des clients du divertissement qui auraient autrement été dirigées vers d'autres médias.

Parallèlement, le laboratoire d'idées et d'innovations JCDecaux Innovate, destiné à favoriser l'impact et l'originalité des plans de communication, a poursuivi son développement autour du monde en réalisant des campagnes qui font désormais référence dans l'univers de la Communication Extérieure. De plus, parallèlement à l'innovation constituée par la transformation des affiches hébergées dans les abribus en support événementiel, d'autres types de communications inédites ont été lancées, telle la privatisation d'emplacements publicitaires pendant une période donnée afin de les transformer en véritables supports de Street Art pour les marques. En 2009, JCDecaux Innovate a fortement contribué au lancement de la nouvelle Polo Volkswagen en plaçant les nouveaux modèles sur 5 plateformes dans Paris et en proche banlieue à Boulogne, Courbevoie et Puteaux. Pour la première fois, les équipes de JCDecaux Innovate ont utilisé les armatures des mobiliers pour mettre en avant un produit au dessus du trafic : des vitrines de 8m² ont été désinstallées et remplacées par des plateformes de 3,5 mètres de longueur et 2,2 mètres de profondeur permettant de supporter le poids des véhicules.

Partout dans le monde, les équipes JCDecaux Innovate deviennent les véritables partenaires des annonceurs et des agences pour sans cesse faire évoluer la communication urbaine des marques.

Grâce à une présence et à un réseau publicitaire unique en Europe, le groupe JCDecaux est à même d'offrir aux annonceurs la réalisation de campagnes paneuropéennes, multisupports et/ou multiformats. JCDecaux One World, le département vente et marketing global de JCDecaux, constitue un point d'entrée unique pour les clients internationaux qui souhaiteraient avoir un accès mondial à nos produits et à JCDecaux Innovate ce qui permet d'intensifier encore les partenariats établis par nos équipes commerciales. JCDecaux One World, filiale spécialisée dans la coordination de campagnes publicitaires à l'échelle internationale, a ainsi réalisé des campagnes publicitaires paneuropéennes pour des annonceurs prestigieux (cf. page 34).

2.5. Vente, location et contrats d'entretien de mobilier urbain

Le Groupe exerce, essentiellement en France et au Royaume-Uni, une activité de vente, de location et d'entretien de mobiliers urbains qui génère un chiffre d'affaires comptabilisé dans le segment Mobilier Urbain. Le chiffre d'affaires de cette activité a représenté 105,6 millions d'euros en 2009, soit 11,3 % du chiffre d'affaires du Mobilier Urbain.

Ce chiffre d'affaires non publicitaire comprend également la commercialisation de solutions techniques innovantes associées aux campagnes publicitaires sur mobilier urbain (concept « JCDecaux Innovate »).

3. LA PUBLICITÉ DANS LES TRANSPORTS

L'activité de Publicité dans les transports regroupe les contrats publicitaires des principaux aéroports, métros, trains, bus, tramways et autres systèmes de transit, ainsi que ceux des terminaux de trains express desservant les aéroports internationaux à travers le monde. Titulaire des contrats publicitaires de 163 aéroports, JCDecaux gère également la commercialisation de l'espace publicitaire de 263 concessions de métros, trains, bus et tramways dans 148 villes, en Europe, en Asie-Pacifique et en Amérique du Sud. Au total, le Groupe commercialise plus de 380 200 faces publicitaires dans les transports réparties dans 23 pays, dont près de 40 900 faces dans les aéroports. Ce chiffre exclut les faces publicitaires de petite taille commercialisées sur les chariots à bagages dans les aéroports et à l'intérieur des bus, tramways, trains et métros.

En 2009, l'activité Transport a représenté 31 % du chiffre d'affaires du Groupe. L'activité Publicité dans les aéroports a représenté 51,4 % du chiffre d'affaires du pôle Transport et l'activité Publicité dans les systèmes de transit, 36,1 %. D'autres activités exercées par les sociétés du pôle Transport, telles que l'impression d'affiches, la vente de produits non publicitaires, la commercialisation de supports Innovate® ou encore la publicité dans les cinémas, ont représenté près de 12,5 % du chiffre d'affaires.

Nature des contrats de publicité dans les transports

Les contrats de publicité dans les aéroports et dans les autres systèmes de transport varient considérablement. Cette variété reflète l'étendue du rôle que le concédant cherche à avoir dans la gestion de l'espace publicitaire qu'il concède. Ce choix d'approche peut affecter les modalités du contrat telles que celles relatives à la durée, le montant des redevances, la propriété des équipements, les clauses de résiliation, le degré d'exclusivité ainsi que l'emplacement et le contenu publicitaire.

Quelques unes des principales modalités communes à la plupart des contrats publicitaires du Groupe dans les transports figurent ci-dessous :

- une durée comprise entre cinq et quinze ans ;
- le paiement d'une redevance proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé, assortie de redevances minimales dans certains cas ;
- un partenariat en joint-venture avec les autorités aéroportuaires comme pour les aéroports de Francfort, Rome et de Shanghai ;
- en fonction des exigences particulières des concédants, le Groupe peut concevoir, construire, installer et entretenir, à ses propres frais, des supports muraux, des écrans digitaux, des panneaux publicitaires, ou tout autre type de mobilier. Le Groupe fournit également à certains concédants des panneaux d'information et des supports d'information et de publicité tels que des plans ;
- le Groupe bénéficie de droits exclusifs, sauf très rares exceptions, pour conduire ses activités publicitaires en aéroport. Les concédants étendent dans leur majorité les droits du Groupe aux abribus et autres mobiliers extérieurs ainsi qu'aux plates-formes des terminaux telles que les passerelles d'embarquement, mais aussi aux services passagers tels que les bornes de rechargement NTIC ;
- le choix de l'emplacement initial des supports d'affichage fait généralement l'objet d'un consentement mutuel. Il se peut que le contenu publicitaire soit soumis à l'approbation du concédant dans certains cas. Les droits du Groupe peuvent également être limités à cet égard par les compagnies aériennes qui ont sous-loué des espaces auprès d'un aéroport et qui peuvent, en conséquence, avoir certains droits pour déterminer l'emplacement et le contenu des visuels publicitaires dans ces espaces.

3.1. La publicité dans les aéroports

D'après l'ACI, en 2009 le trafic passager mondial est en baisse de 2,6 %, un résultat qui s'avère meilleur que ce que les perspectives de début d'année pouvaient laisser présager. En effet, après une chute importante du trafic aux 1^{er} et 2^{ème} trimestres, la situation s'est stabilisée au cours du 3^{ème} trimestre pour finalement renouer avec une hausse significative au cours des trois derniers mois de l'année. D'une manière générale, cette performance a été soutenue par une forte hausse du trafic domestique en Chine, en Inde et au Brésil dès le deuxième semestre 2009. Sur l'ensemble de l'année, les résultats montrent une nette dichotomie entre les deux marchés majeurs de l'industrie du transport aérien. En effet, les marchés matures (USA/Europe) ont connu un recul de 5 % de leur trafic passagers en 2009 alors que les marchés en expansion ont vu leur trafic continuer à progresser : Asie/Pacifique + 3,2 %, Amérique Latine/Caraïbes +2,5 % et Moyen Orient + 7 %.

3.1.1. Présence géographique

Le Groupe est titulaire de contrats publicitaires dans 163 aéroports, situés dans 16 pays. En 2009, nous avons renouvelé en France les contrats des aéroports de Nice et Toulouse, tous deux pour une durée de 7 ans. Le contrat de l'aéroport de Biarritz-Anglet a également été renouvelé, et étendu aux espaces extérieurs, pour 7 ans. Notre portefeuille s'est également enrichi de trois aéroports majeurs en Allemagne : Berlin Schönefeld, Berlin Tegel et Düsseldorf suite à la prise de participation majoritaire dans Wall AG.

Fédérée autour de la marque « JCDecaux Airport », l'activité publicitaire dans les aéroports du Groupe couvre 29 % du trafic mondial avec une présence sur 4 continents.

- En Europe, le Groupe gère les contrats publicitaires de 105 plates-formes aéroportuaires, dont les trois plus grandes sont Londres, Paris et Francfort. Plus précisément, JCDecaux est présent sur :
 - 35 aéroports en France, dont ceux des Aéroports de Paris (Charles de Gaulle et Orly),
 - 8 aéroports britanniques dont Heathrow, Gatwick et Stansted,
 - 7 aéroports en Allemagne dont l'aéroport de Francfort à travers une joint-venture avec Fraport,
 - l'aéroport de Bruxelles International en Belgique,
 - 23 aéroports en Espagne (dont ceux de Barcelone, Palma de Majorque, Malaga et Alicante),
 - la totalité des aéroports du Portugal (soit 9 concessions),
 - 5 aéroports en Italie dont les hubs majeurs de Milan (Malpensa et Linate) et de Rome par l'intermédiaire d'IGPDecaux,
 - 5 aéroports en Pologne dont Varsovie,
 - 12 aéroports en Scandinavie (Suède, Norvège) dont les aéroports de Stockholm Arlanda et Bromma.
- En Asie, JCDecaux s'est à l'origine implanté en 1998 à l'aéroport de Hong Kong (Chek Lap Kok), point d'entrée majeur de la zone, puis de Macao. Au cours des dernières années, le Groupe s'est largement développé sur ce continent, tout d'abord à travers une joint-venture avec les autorités des aéroports de Shanghai Pudong et Hongqiao (2005) ; puis, en 2006, avec l'aéroport de Bangkok Suvarnabhumi qui est un hub stratégique pour l'Asie du Sud Est ; enfin, en 2007, avec une partie du nouveau Terminal T3 de l'aéroport de Pékin pour les Jeux-Olympiques de 2008 et l'aéroport international de Bangalore, 4^{ème} aéroport en Inde. En 2008, JCDecaux a renforcé sa présence en remportant le contrat de gestion de la publicité intérieure et extérieure du nouvel aéroport international de Qingdao en Chine.
- Aux États-Unis, le Groupe gère les contrats publicitaires de 29 aéroports, dont ceux de New York (JFK, La Guardia, ainsi que Newark), Houston, Miami, Minneapolis-St. Paul, Washington D.C, Los Angeles, Ontario et Orange County.
- En Afrique/Moyen-Orient : JCDecaux est présent sur 19 aéroports en Algérie, dont la concession publicitaire de l'aéroport d'Alger. JCDecaux est également le concessionnaire publicitaire exclusif de l'aéroport de Sharjah et de l'aéroport de Dubaï. Ce contrat représente un élément clé de la stratégie de développement menée par JCDecaux depuis plusieurs années au Moyen-Orient.

Présence de JCDecaux sur les 10 plus grandes plates-formes aéroportuaires mondiales en termes de passagers en 2009 :

Plates-formes aéroportuaires	Passagers (en millions)	Titulaire du contrat
Londres	127,5	JCDecaux
New York	100,5	JCDecaux
Tokyo ⁽¹⁾	94,3	Société locale
Atlanta	88,4	Clear Channel Outdoor
Paris	83,2	JCDecaux
Chicago	80,9	Clear Channel Outdoor
Pékin	64,3	JCDecaux / sociétés locales
Dallas	63,6	Clear Channel Outdoor / JCDecaux
Los Angeles	61,2	JCDecaux
Shanghai	55,8	JCDecaux

Source : ACI pour la période novembre 2008-octobre 2009

⁽¹⁾ Le Groupe a conclu en 2004 un accord de coopération avec Tokyu Space Création, filiale de la quatrième agence de publicité japonaise, pour la commercialisation mutuelle d'espaces publicitaires dans 26 aéroports japonais (dont Tokyo) et les 163 aéroports du Groupe.

Fort de sa position en Asie, JCDecaux opère, au 1^{er} janvier 2010, seul ou en partenariat, les contrats publicitaires des cinq plus grands aéroports d'Asie, à savoir une partie du Terminal T3 de Pékin, Tokyo Haneda (en coopération avec Tokyu Space Création), Shanghai, Hong Kong et Bangkok.

	Passagers (en millions)	Titulaire du contrat
Pékin	64,3	JCDecaux (emplacements dans le nouveau terminal international T3 et autres opérateurs locaux pour les terminaux T1, T2, T3)
Tokyo Haneda	62,5	Tokyu Space Création ⁽¹⁾
Shanghai	55,8	JCDecaux
Hong Kong	45,4	JCDecaux
Bangkok	37,6	JCDecaux

Source : ACI Passenger traffic (novembre 2008-octobre 2009)

⁽¹⁾ Le Groupe a conclu en 2004 un accord de coopération avec Tokyu Space Création, filiale de la quatrième agence de publicité japonaise, pour la commercialisation mutuelle d'espaces publicitaires dans 26 aéroports japonais (dont Tokyo) et les 163 aéroports du Groupe.

Au 1^{er} janvier 2010, la répartition géographique des faces publicitaires dans les aéroports était la suivante :

Pays/région	Nombre d'aéroports	Nombre de faces publicitaires
France	35	5 900
Royaume-Uni	8	6 300
Europe ⁽¹⁾	62	10 000
Amérique du Nord	29	12 700
Afrique/Moyen-Orient	21	1 300
Asie-Pacifique	8	4 700
Total	163	40 900

⁽¹⁾ Allemagne, Belgique, Espagne, Italie, Norvège, Pologne, Portugal et Suède.

3.1.2. Les contrats de publicité dans les aéroports

JCDecaux cherche à obtenir des autorités aéroportuaires des contrats exclusifs pour la commercialisation des espaces publicitaires. Soumis à des procédures d'appels d'offres, ces contrats sont généralement octroyés pour une durée de cinq à quinze ans. Au 31 décembre 2009, la durée résiduelle moyenne (pondérée par le chiffre d'affaires 2009) des contrats du Groupe dans les aéroports était de 5 ans.

Au titre de ses contrats, JCDecaux reverse un pourcentage des recettes publicitaires aux autorités aéroportuaires, variant de 50 à 70 %, en moyenne, du chiffre d'affaires réalisé. Toutefois, les investissements, ainsi que les coûts d'exploitation liés à l'entretien des supports, sont nettement inférieurs à ceux des contrats de mobilier urbain.

3.1.3. Audience et trafic

Comprenant une grande proportion de femmes et d'hommes d'affaires difficiles à toucher par le biais des médias traditionnels, les passagers aériens sont particulièrement recherchés par les annonceurs. Ils passent un temps significatif à attendre leur vol ou la livraison de leurs bagages, et constituent une audience captive, ciblée et réceptive aux messages publicitaires. Le renforcement des contrôles de sécurité ces dernières années a également fortement contribué à l'allongement du temps d'attente des voyageurs. La publicité dans les aéroports est donc l'un des meilleurs moyens dont disposent les annonceurs pour toucher ce public aisé et qui n'a généralement que peu de temps libre. Cet atout est également très important face au phénomène de fragmentation des audiences observé au cours de ces dernières années (Internet, téléphonie mobile...). Plus que jamais, l'aéroport s'impose comme lieu de convergence pour toucher une audience qui compte.

Selon l'ACI, après une période de récession du trafic en 2008 (-0,1 %) et 2009 (-2,6 %), l'année 2010 – avec une prévision de +2,2 % - devrait marquer le retour de la croissance du trafic passager. A l'horizon 2013, l'ACI prévoit en effet une poursuite de la croissance avec une moyenne 2008-2013 qui devrait s'établir à +3,2 %. Sur cette même période, le trafic observera une dynamique toute particulière au Moyen-Orient (+5,5 %), en Asie-Pacifique (+5,3 %) et en Afrique (+4,2 %).

3.1.4. Ventes et marketing

JCDecaux commercialise ses dispositifs publicitaires à la face, par aéroport, ou en réseau sur plusieurs aéroports. À ce titre, le Groupe estime que sa présence dans 163 aéroports à travers le monde, notamment dans les plateformes aéroportuaires majeures que sont Londres, New York, Paris, Los Angeles, Francfort, Hong Kong, Shanghai et Dubaï est un atout majeur vis-à-vis à la fois des annonceurs internationaux, pour lesquels le Groupe est à même de réaliser des campagnes nationales ou mondiales, et des autorités aéroportuaires qui bénéficient de la capacité du Groupe à générer un chiffre d'affaires et une valeur à la face supérieurs du fait de la commercialisation des supports publicitaires en réseaux nationaux ou mondiaux.

La dimension mondiale de JCDecaux dans le domaine de la publicité en aéroports a joué un rôle majeur dans la décision des aéroports de Francfort, Stockholm, Rome et Shanghai, qui disposaient auparavant de leur propre régie publicitaire, de s'associer à JCDecaux pour la gestion de leur publicité sur une période longue afin de maximiser leur chiffre d'affaires publicitaire par passager.

Autre atout majeur, JCDecaux conçoit ses propres supports publicitaires afin de les intégrer au mieux dans l'architecture des terminaux et de fournir aux annonceurs la meilleure visibilité possible pour leurs campagnes publicitaires et le meilleur impact sur l'audience visée.

Le Groupe commercialise une large gamme de supports de communication de différents formats, ainsi que des espaces d'exposition et des publicités sur les chariots à bagages. Situés aux points de convergence des passagers, tels que les zones d'enregistrement, les salles d'embarquement, les couloirs d'accès aux avions et les zones de livraison des bagages, ces supports permettent aux annonceurs de cibler leur audience à proximité des points de vente et des zones marchandes de l'aéroport. Par ailleurs, JCDecaux conçoit des supports publicitaires sur mesure, tels que des reproductions de produits en 3D ou des toiles géantes, qui ont un impact maximal sur l'audience entrant ou sortant de l'aéroport.

Ciblage et mesure d'audience du média aéroport

Pionnier de la mesure d'audience, JCDecaux a été le premier Groupe de communication extérieure à développer un système de mesure d'audience spécifique aux aéroports en Grande Bretagne (Radar) qui permet de répertorier l'emplacement des faces publicitaires et de déterminer les caractéristiques sociodémographiques du public qui est susceptible de visualiser ces mêmes faces. Grâce à cet outil, le Groupe est en mesure de proposer aux annonceurs des réseaux ciblés.

En France, JCDecaux Airport a mis à la disposition de ses clients et des agences médias des outils qui évaluent les performances du média aéroport et mesurent son audience permettant ainsi de la comparer aux autres grands médias. L'étude dédiée aux aéroports français a été conçue dans l'objectif de pouvoir évaluer les performances par face, emplacement, combinaison de dispositifs médias et hors médias via un logiciel de médiaplanning adapté. Cette étude appelée Media Aéroport Performances, MAP, permet également d'analyser le profil de l'audience aéroport par aéroport en termes sociodémographiques, de fréquences de voyages, de profil de consommation, etc., et de déterminer les temps d'attente. L'ensemble des données de cette étude représente un outil stratégique et exclusif à ce jour sur ce média pour optimiser l'offre aéroport et sa politique tarifaire.

Plus récemment, JCDecaux a présenté une étude inédite dévoilant le mode de consommation/consultation des écrans digitaux en aéroport menée par Eyetracker, la seule agence européenne spécialisée dans « l'occulométrie », cette enquête utilise des technologies de pointe pour observer avec précision là où se porte le regard des passagers. Les lunettes de Eyetracker sont équipées de deux petites caméras qui enregistrent le champ de vision et qui suivent le regard de celui qui les porte. Ces recherches fournissent la première confirmation de la forte visibilité des médias numériques. En effet les 20 participants qui ont porté les lunettes de Eyetracker ont produit 1 985 points d'impacts uniques, soit une moyenne de 99,25 impacts par personne. Cela prouve que chaque passager voit en moyenne une centaine de faces durant son passage.

Événementiel et services : les leviers de croissance du média aéroport

Les annonceurs sont toujours plus demandeurs de dispositifs différenciants pour créer un véritable territoire de marque au sein de l'aéroport. JCDecaux Airport propose à cet égard des dispositifs personnalisés pour sublimer et démultiplier l'impact d'une campagne, qu'il s'agisse de toiles géantes, d'objets 3D, de mobiliers interactifs, d'espaces d'exposition ou d'opérations de marketing relationnel. Les dispositifs interactifs, proposant des services aux passagers, font également partie des solutions de communication fortement prisées par les annonceurs. En 2009, l'ensemble des filiales à travers le monde a multiplié les campagnes événementielles et l'implantation de services aux passagers.

L'un des exemples les plus probants est celui des bornes de rechargement NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) qui permettent aux passagers de travailler, de recharger leur lecteur mp3 ou de téléphoner avant l'embarquement avec la certitude de conserver l'autonomie de batterie de leur appareil électronique. Ce service, précieux pour les passagers, représente en outre une véritable optimisation du temps d'attente en aéroport. New-York JFK fut le premier aéroport à ouvrir la voie dès 2003 avec l'implantation de 50 bornes de chargement conçues par JCDecaux et sponsorisées par Samsung. En 2009, ce type de dispositif s'est développé de manière exponentielle avec l'implantation de bornes de chargement dans les aéroports de Paris, Hong Kong, Francfort, Milan, Dubaï. Les marques sponsors se sont également diversifiées, outre Samsung maintenant présent avec ce dispositif sur 5 aéroports aux USA et en France, nous citerons parmi les marques les plus en vue Oracle, LG et l'alliance aérienne One World.

Le support de communication dynamique et interactif développé par JCDecaux Airport en partenariat avec le Groupe Pages Jaunes est un autre exemple de l'intérêt des marques pour le sponsoring des services aux passagers. Grâce à ce support conçu par JCDecaux Airport, le Groupe Pages Jaunes offre à ses utilisateurs en situation de mobilité un nouveau mode d'accès à ses services et s'inscrit ainsi parfaitement dans une stratégie multicanal. Les bornes interactives Pages Jaunes allient informations pratiques et publicité ultra-ciblée.

En matière de publicité événementielle, avec sa campagne à Francfort et Paris Orly, Fiat est certainement l'exemple le plus saisissant de l'année. À Francfort, Fiat avait suspendu au plafond de l'aéroport une reproduction grandeur nature de la très « trendy » Fiat 500 Cabriolet, l'impact visuel sur les passagers était garanti. A Orly, sur le même principe la voiture était présentée sur le flanc et dotée d'un toit en plexiglas qui permettait une vue panoramique de l'habitacle. Dans l'un et l'autre aéroport, cette mise en scène saisissante était relayée par des réseaux d'affichages ad-hoc.

Enfin, à Alger, pour encore plus d'impact, l'opérateur téléphonique WTA a choisi le château d'eau, véritable signal architectural à l'entrée de l'aéroport qui cible la totalité de la fréquentation des aéroports nationale et internationale. Avec un visuel de 155 m² de superficie, sur une hauteur de 15m et visible à plus de 300m, la campagne de WTA marque une avancée conséquente vers le Naming Right, véritable sponsoring de marque qui vient s'associer au nom de l'aéroport.

L'aéroport : laboratoire des nouvelles technologies

Les écrans numériques jouent un rôle central dans la vie des aéroports, que ce soit pour diffuser des informations, des messages publicitaires ou du contenu ayant pour objet de distraire les passagers. Avec un environnement clos et des temps d'attente prolongés, l'aéroport est un territoire où le média digital atteint une efficacité qui peut s'avérer stratégique en particulier pour augmenter la fréquentation des espaces travel retail.

Ainsi, dès 2003, JCDecaux Airport a inauguré « Aéo® », premier média télévisuel sans son, 100 % digital, dédié à la relation passager-aéroport des Aéroports de Paris. Depuis, le Groupe a implanté plus de 2000 écrans dans les aéroports de 11 pays : Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie, Norvège, Royaume-Uni, Emirats Arabes Unis, Etats-Unis, Inde et Chine. A travers ces nombreux développements, les business models ont évolué et tendent aujourd'hui essentiellement vers des dispositifs 100 % dédiés à du contenu publicitaire. Par ailleurs, après avoir développé des réseaux de couverture de petit format (répétition de stèles 2m²) JCDecaux développe maintenant également des dispositifs « premium » hautement contributifs constitués par des écrans géants (tel que l'écran LED 32m² installé à l'aéroport de Dubaï en 2008) sur des emplacements résolument stratégiques.

Le média numérique offre aux annonceurs une souplesse inédite en leur permettant à la fois de cibler leur communication en fonction de l'audience, du lieu ou du moment de la journée et de mettre instantanément à jour leurs publicités. L'un des exemples majeurs en 2009 s'illustre à travers la campagne Vodafone sur les 600 écrans digitaux des aéroports BAA au Royaume-Uni. Vodafone a choisi ce média pour diffuser en direct aux passagers des informations sur deux événements sportifs dont elle était le sponsor : Grand Prix de Formule 1 de Monaco et la finale de la Ligue des Champions de l'UEFA, tous deux fin mai. Grâce à cette campagne, les résultats des événements sportifs clés ont été retransmis en temps réel pour la première fois en direct aux passagers sur un support numérique. De plus, la mise en œuvre de cette campagne mettait parfaitement en valeur la capacité créative et ludique du média. En effet, Vodafone avait engagé un expert sportif pour faire des commentaires enthousiastes et créatifs qui étaient affichés sur les écrans digitaux comme si un ami présent dans les gradins et assistant à l'action en direct envoyait un texto.

3.2. La publicité dans les métros et autres systèmes de transit

Au 1^{er} janvier 2010, le Groupe détenait 263 contrats publicitaires représentant 339 300 faces publicitaires dans les métros, trains, bus, tramways et trains rapides desservant certains aéroports à travers le monde.

3.2.1. Présence géographique

Grâce aux nombreux contrats de concessions publicitaires dans les transports (métros et bus), JCDecaux est le N°1 de la communication extérieure dans les transports en Chine. En effet, le Groupe détient les contrats publicitaires de près de plus de 34 700 bus dans 15 villes chinoises.

Pour les métros, JCDecaux détient le contrat de concession publicitaire du MTR (Mass Transit Railway) et la ligne Airport Express (AEL) de Hong-Kong depuis 1977. JCDecaux gère en outre les espaces publicitaires des métros de Pékin, Canton, Nankin, Tianjin, Shanghai et Chongqing. Avec plus de 80 % de parts de marché, la présence de JCDecaux dans les métros en Chine est incontournable. Un annonceur peut désormais, grâce aux réseaux publicitaires de JCDecaux China, acheter simultanément des emplacements dans 6 villes différentes, ce qui était impossible auparavant. Outre la simplification de l'acte d'achat pour les annonceurs et agences, ce réseau unique offre des opportunités en termes de créativité et d'innovation qui améliorent sans précédent l'impact de la communication dans les métros chinois. En 2009, JCDecaux a renouvelé et étendu de 10 ans son contrat avec Shanghai Bashi Co., Ltd pour la concession exclusive de la publicité sur ses bus. Ce contrat porte sur 10 000 bus gérés actuellement dans Shanghai Puxi, ainsi que sur les nouveaux bus qui seront mis en circulation par Shanghai Bashi dans les dix prochaines années, 5 000 d'entre eux pouvant être utilisés à des fins publicitaires en accord avec la nouvelle réglementation gouvernementale.

Dans les métros, en dehors de la zone Asie-Pacifique, JCDecaux détient des contrats publicitaires à Santiago du Chili, Turin, Milan, Rome, Budapest, Vienne, Prague et Oslo. En Espagne, JCDecaux gère dans le métro de Madrid, d'une part, la publicité événementielle dans la totalité du réseau et d'autre part, la totalité de la publicité des nouvelles lignes créées depuis 2007. JCDecaux gère également depuis 1999 les contrats de concession publicitaire du métro de Barcelone (média majeur pour les annonceurs et les agences en Espagne) et du métro de Bilbao.

Dans les bus, tramways et gares, JCDecaux, outre sa forte présence dans 17 villes chinoises, détient de nombreux contrats publicitaires à travers le monde, en particulier à Melbourne, New-York, Vienne, Oslo, Rome, Milan, Barcelone, Prague, et dispose d'une couverture nationale en Italie et en Suède. Enfin, depuis 2008, JCDecaux opère dans les transports terrestres en Afrique avec la signature d'un contrat de concessions publicitaire de 10 ans avec Tahkout bus en Algérie (1 200 bus transportant plus de 220 000 étudiants entre les campus d'Alger et Blida, Tipaza, Medea, Bouira et Boumerdes).

3.2.2. Les contrats dans les métros et autres systèmes de transit

La durée des contrats publicitaires du Groupe dans les métros se situe généralement entre trois et dix ans. Au 31 décembre 2009, la durée résiduelle moyenne (pondérée par le chiffre d'affaires 2009) des contrats du Groupe dans les métros et autres systèmes de transit était de 6 ans. Le montant des investissements initiaux et les coûts d'exploitation liés à l'entretien des supports publicitaires situés dans les métros, sont généralement inférieurs à ceux des contrats de mobilier urbain. Aussi, JCDecaux reverse aux concédants une redevance variable, sous la forme d'un pourcentage du chiffre d'affaires publicitaire.

3.2.3. Audience et trafic

Le public des métros est comparable à celui de la Communication Extérieure (Grand Format et Mobilier Urbain). Le Groupe utilise les mêmes techniques de géomarketing pour maximiser l'impact de ses réseaux publicitaires sur l'audience des métros et l'efficacité de son offre commerciale auprès des annonceurs. En Chine, où JCDecaux est le leader de la publicité dans les transports, le Groupe a développé en 2008 la première étude de mesure d'audience pour le métro de Shanghai, étude qui a été étendue en 2009 au métro de Pékin. L'étude d'audience R&F (Reach & Frequency) quantifie l'impact de chaque campagne publicitaire dans le métro. Établies d'après des indicateurs de médiaplanning fiables et objectifs comme la quantification de l'audience, la répétition, le GRP ou les contacts, ces données permettent aux annonceurs et aux agences de faire des choix éclairés, donc d'optimiser les performances de leurs campagnes. L'étude R&F métro de Pékin suit les principes généraux de mesure d'audience extérieure formulés par le comité industriel du Global Guidelines on Out-of-Home Audience Measurement (GGOHAM) qui émet les directives globales de mesure d'audience de la communication extérieure.

L'étude R&F métro de Pékin révèle qu'une campagne publicitaire classique peut toucher plus de 58 % de la population adulte de Pékin en 4 semaines. Autrement dit, un annonceur peut effectuer 428 GRP, c'est-à-dire réaliser 42 millions de contacts visuels effectifs avec un réseau standard de 100 panneaux lumineux. Les chiffres sont encore meilleurs pour les cibles offrant un intérêt particulier comme les jeunes, les diplômés ou les personnes à hauts revenus. Par exemple, le GRP atteint 607 chez les cols blancs, un score de 42 % supérieur à la moyenne. L'étude confirme que les réseaux de JCDecaux dans le métro ont non seulement un fort impact publicitaire dans un environnement clos, mais aussi qu'ils permettent des contacts effectifs de haute intensité parmi les publics cibles recherchés.

3.2.4. Ventes et marketing

En 2009, les médias de transit du Groupe ont connu un vif succès auprès des annonceurs, grâce à des actions de publicité événementielle particulièrement originales.

JCDecaux crée l'événement dans le métro

Afin d'encourager la créativité des agences et annonceurs dans leur utilisation du média métro, JCDecaux Chine a créé deux événements majeurs : le Best of the Best Awards et le Festival Innovate. Ces deux événements existent sous la même forme pour promouvoir la publicité dans le métro de Hong Kong. L'objectif de ces récompenses est de créer une forte valeur ajoutée pour les espaces publicitaires que nous gérons tout en faisant naître, en collaboration avec nos partenaires, une culture du métro harmonieuse et créative.

Le Best of The Best Awards, événement initié dès 2007, a pour but d'encourager la création de campagnes publicitaires exceptionnelles et récompense à ce titre les meilleures campagnes affichées dans le métro de 6 grandes villes (Shanghai, Pékin, Canton, Nankin, Chongqing et Tianjin). Au cours d'une soirée désormais considérée comme l'événement annuel le plus important du secteur de la communication extérieure en Chine, JCDecaux décerne trente-deux récompenses dans 10 catégories différentes, les prix majeurs sont les « Best of the Best Awards » de platine, respectivement dans les catégories « Meilleure Utilisation des Médias » et « Créativité ». Cette année, JCDecaux Chine a ajouté la catégorie « Meilleure campagne sur support numérique ». Les lauréats sont sélectionnés par un comité réunissant des experts issus des médias, de la publicité, du design multimédia et du monde universitaire. Dans le but de promouvoir l'interaction, JCDecaux Chine a également invité les usagers du métro à participer en votant dans diverses catégories comme la « Campagne caritative préférée », ce qui a permis de mettre en place une plate-forme de communication et d'échange avec le public.

Le Festival Innovate à Hong Kong, organisé par JCDecaux Transport en collaboration avec MTR (Mass Transit Railway) Corporation a pour but de promouvoir le potentiel créatif du média MTR. D'octobre à décembre, des zones identifiées en fonction de la plus haute fréquentation passagers dans les stations clés du réseau sont dédiées à la mise en place de campagnes publicitaires créatives. Marques et agences, conseillées par les experts de JCDecaux Transport, sont invitées à laisser libre cours à leur imagination pour designer des campagnes innovantes, qu'elles fassent appel à la technologie, l'interactivité avec les usagers du MTR ou encore l'utilisation spectaculaire de l'espace. Le MTR constitue le tremplin idéal pour la publicité créative, qui permet de toucher des millions de personnes chaque jour tout en rendant leur trajet plus distrayant.

De nombreux annonceurs – tels que HSBC, LG Electronics et l'Office du tourisme de Macao (MGTO) – ont déjà saisi l'opportunité d'élargir leur horizon publicitaire et de faire la démonstration de leur capacité d'innovation. A titre d'exemple, pour sa dernière campagne, MGTO a choisi de recourir à un éclairage par fibre optique qui projette une lumière scintillante suggérant un feu d'artifice, tandis que les anciennes rues pavées de Macao ont été reconstituées au sol grâce à la technologie Floor vision. Enfin des visuels sur les lampadaires 3D munis d'un éclairage spécial et des immenses panneaux déroulants accompagnés d'effets sonores donnent l'impression aux usagers du métro de se trouver plongés au cœur de Macao. La combinaison de l'ensemble de ces dispositifs forme un panorama exceptionnel et démontre que la capacité créative de la publicité extérieure est sans limite.

Les usagers du MTR sont invités à pleinement participer à ce festival en jouant à la loterie Thumbs-up organisée par Innovative Advertising. Grâce aux écrans tactiles interactifs situés près des zones d'exposition, ils peuvent voter pour leur campagne préférée selon la créativité et la qualité d'exécution.

Le métro et autres systèmes de transit : laboratoires de nouvelles technologies

Comme pour l'aéroport, avec un environnement clos, le métro est un territoire idéal pour le média digital. Ce média est particulièrement en pointe en Chine où JCDecaux gère plus de 600 écrans dans les métros de Hong Kong, Shanghai et Pékin. Destiné à une audience de masse fortement mobile à l'intérieur des stations et dont les temps d'attente sont limités (2 à 3 minutes), le modèle déployé par JCDecaux est essentiellement 100 % publicitaire avec des boucles de programme courtes afin d'optimiser la visibilité pour les annonceurs.

En Europe, à Barcelone et Vienne, le modèle est différent. La publicité s'inscrit dans un média de contenu destiné à informer et distraire les passagers.

4. L’AFFICHAGE GRAND FORMAT

JCDecaux est le n°1 de l’Affichage grand format en Europe en termes de chiffre d’affaires. En 2009, l’Affichage grand format a représenté 20 % du chiffre d’affaires du Groupe.

Situés généralement sur les grands axes de circulation des villes et de leurs agglomérations, les supports d’affichage du Groupe permettent aux annonceurs de toucher de très larges publics. Les réseaux d’affichage de JCDecaux comprennent des emplacements très qualitatifs, en termes de visibilité, dans des villes importantes telles que Paris, Londres, Berlin, Bruxelles, Vienne, Madrid et Lisbonne, et offrent aux annonceurs une large couverture territoriale dans chaque pays.

L’activité Affichage comprend également la publicité lumineuse (JCDecaux Artvertising), qui consiste essentiellement en la création et l’installation de néons publicitaires de très grand format. Le Groupe réalise également des bâches publicitaires. Présent dans 12 pays avec 70 néons publicitaires, JCDecaux couvre les grandes capitales européennes et vise à se renforcer en Asie et en Europe centrale. En 2009, l’activité Publicité lumineuse et bâches a représenté un chiffre d’affaires de 12,8 millions d’euros, soit 3,2 % du chiffre d’affaires de l’activité Affichage.

4.1. Nature des contrats d’affichage

Dans le cadre des contrats d’affichage, JCDecaux loue les sites sur lesquels sont installés ses supports, principalement auprès de propriétaires de terrains ou d’immeubles privés (contrats de droit privé) et, dans une moindre mesure, auprès de collectivités locales (contrats de droit public), de sociétés de chemins de fer, d’universités ou de sociétés immobilières. JCDecaux verse les loyers aux propriétaires de ces terrains ou immeubles. Pour l’occupation du domaine privé de l’État ou des collectivités territoriales, les contrats d’affichage sont généralement conclus après mise en concurrence. Au Royaume-Uni, le Groupe est propriétaire d’un certain nombre de terrains sur lesquels sont installés ses supports.

Les principales clauses des contrats d’affichage de droit privé portent sur :

- la durée, de l’ordre de six ans, à compter de sa date de signature, avec, pour la France, tacite reconduction par année à compter de l’échéance initiale sauf dénonciation dans un délai de trois mois avant son expiration ; ces durées pouvant être supérieures dans les pays où la durée n’est pas limitée par la loi ;
- le libre accès à l’emplacement dans la mesure de ce qui est nécessaire pour installer et entretenir les supports ;
- le type des mobiliers, éventuellement la nature et la surface des affiches qui peuvent être placées sur l’emplacement ainsi que le loyer à payer au bailleur ;
- le rôle et la responsabilité du bailleur pour ce qui concerne la visibilité des panneaux, notamment du fait de la végétation.

4.2. Présence géographique

Au 31 décembre 2009, le Groupe disposait d'un peu plus de 232 300 faces publicitaires dans 24 pays européens (incluant la Russie et l'Ukraine), soit dans près de 2 900 villes européennes de plus de 10 000 habitants, dans trois pays d'Asie-Pacifique (Thaïlande, Singapour et Chine) en Asie Centrale (Kazakhstan et Ouzbékistan), au Moyen-Orient et en Afrique du Nord (Qatar et Algérie). Le Groupe a continué à poursuivre en 2009 sa politique d'amélioration de la qualité des supports grand format en démontant certains panneaux peu qualitatifs et en les remplaçant, aux meilleurs emplacements, par des supports haut de gamme, déroulants et rétro-éclairés. En 2009, JCDecaux a également démonté dans certains pays matures des panneaux parmi les moins rentables afin d'optimiser ses coûts. Au 31 décembre 2009, le Groupe disposait d'environ 49 100 faces d'affichage grand format en France.

L'activité de publicité lumineuse est principalement située en France mais le Groupe exerce également cette activité dans d'autres pays, notamment en Espagne, au Portugal, en Pologne et en Belgique.

Au 31 décembre 2009, la répartition géographique des faces d'affichage du Groupe était la suivante :

Pays	Nombre de faces publicitaires
Europe ⁽¹⁾	144 500
France	49 100
Asie-Pacifique ⁽²⁾	500
Royaume-Uni ⁽³⁾	36 400
Reste du monde ⁽⁴⁾	1 800
Total	232 300

⁽¹⁾ Inclut l'Allemagne, l'Autriche, les Pays-Bas, la Belgique, l'Italie, l'Espagne, le Portugal, l'Irlande, la Suède, la Finlande, le Danemark, la Croatie, l'Estonie, la Lituanie, la Lettonie, la République tchèque, la Slovaquie, la Slovénie, la Turquie.

⁽²⁾ Inclut la Thaïlande, Singapour et la Chine.

⁽³⁾ Dont 25 800 espaces publicitaires liés à des cabines téléphoniques BT

⁽⁴⁾ Inclut l'Ukraine, la Russie, l'Algérie, le Kazakhstan, le Qatar et l'Ouzbékistan. La plupart des panneaux se trouve au Qatar et en Ouzbékistan.

4.3. L'offre de JCDecaux

L'offre de supports d'affichage grand format de JCDecaux comprend une large gamme de produits qui visent soit à permettre aux annonceurs de toucher un large public (réseaux ayant une couverture géographique très vaste), soit à permettre aux annonceurs de cibler un public spécifique (réseaux construits à partir de critères démographiques ou socio-économiques précis).

La taille et le format des supports d'affichage varient selon les réseaux, principalement en fonction des réglementations locales. Toutefois, dans toutes les régions, les supports d'affichage et les enseignes lumineuses du Groupe répondent à des normes de qualité et de visibilité élevées, éléments indispensables pour capter l'audience visée par les annonceurs. Le Groupe dispose ainsi de nombreux supports d'affichage haut de gamme rétro-éclairés, ce qui permet d'accroître leur audience jusqu'à 40 %.

Les nouveaux supports d'affichage du Groupe utilisent les concepts qui ont fait le succès du mobilier urbain, tels que le rétro-éclairage et l'affichage déroulant qui accroît le nombre de faces publicitaires pouvant être commercialisées par support et crée de nouvelles opportunités de marketing, telles que le temps partagé. Depuis l'acquisition du pôle Avenir en 1999, le Groupe a investi de manière significative pour améliorer la qualité de ses réseaux d'affichage grand format, notamment sur ses principaux marchés que sont la France et le Royaume-Uni. Cette amélioration qualitative lui a permis de renforcer l'efficacité publicitaire de ses réseaux et de différencier son offre produits auprès des annonceurs. Ainsi, aux emplacements les plus visibles et les plus prestigieux, le Groupe a remplacé des panneaux fixes par des supports à affichage déroulant rétro-éclairés de 8, 12 et 18 m² appelés « Vitrites® ». En 2009, le Royaume-Uni a renforcé sa couverture par ces nouveaux supports déroulants en remportant deux appels d'offres importants à Southampton et Trafford (Manchester). Ces nouveaux contrats permettront de cibler des zones à forte circulation.

Au 31 décembre 2009, le Groupe avait installé plus de 2 300 Vitrites® en France dans sa division Affichage, plus de 280 au Royaume-Uni, plus de 120 en Belgique, et plus de 250 vitrines sur neuf autres marchés européens, principalement au Portugal, en Norvège, en Italie, en Suède et en Espagne.

En 2009, en France, 48 % des faces publicitaires du Groupe vendues en campagnes de courte durée sont éclairées, ce pourcentage ayant été augmenté par le gain du contrat RFF/SNCF en 2008 et par l'amélioration du patrimoine existant. Ce pourcentage dépasse celui des concurrents du Groupe pour lesquels ce taux n'est que de 40 %, ce taux étant en augmentation à la suite de la perte de panneaux non éclairés lors d'appels d'offres récents. Au Royaume-Uni, JCDecaux a également investi sur ce segment au cours des dernières années pour augmenter le nombre de supports rétro-éclairés.

Ainsi, en 2003, JCDecaux était le premier groupe anglais à rétro-éclairer plus de 50 % de ses supports. En 2009, JCDecaux dispose de la plus grande offre de panneaux d'affichage rétro-éclairés au Royaume-Uni (Source : *Postar, numéro 115, 2009*). Cela devrait permettre au Groupe de continuer à augmenter le revenu moyen généré par face, dans la mesure où ces supports touchent une audience plus importante.

Par ailleurs, des études d'impact menées par Carat, première agence française d'achat d'espace, et par Postar, institut chargé des mesures d'audience pour la communication extérieure au Royaume-Uni, ont montré qu'une campagne publicitaire affichée sur un support d'affichage déroulant, tel que les Vitrines[®], a autant d'impact qu'une campagne publicitaire affichée sur un panneau fixe, et ce, en dépit d'un temps inférieur d'exposition de la campagne. En effet, la mobilité de l'affiche attire l'attention et renforce l'efficacité du message publicitaire, ce qui rend ce type de support particulièrement attractif pour les annonceurs.

Sur certains marchés, notamment au Royaume-Uni, le Groupe a poursuivi l'installation de nouveaux supports d'affichage grand format haut de gamme (panneaux de la gamme « Première »). Ces supports rétro-éclairés, verticaux ou horizontaux, dont la surface varie entre 18 et 83 m², sont installés sur les emplacements les plus prestigieux et bénéficient d'une très forte audience. Au 31 décembre 2009, JCDecaux avait installé 757 supports de cette gamme très qualitative, contre 770 au 31 décembre 2008, et 265 au 31 décembre 2004, année de lancement de la gamme « Première ». Après Londres, cette gamme a été étendue à Manchester, Birmingham, Glasgow et Leeds. Les panneaux les plus imposants (4,6m x 18m) sont notamment installés sur Cromwell Road à Londres, route à très forte audience reliant le centre-ville à l'aéroport d'Heathrow, ainsi qu'à la jonction N°2 de l'autoroute M1, centre névralgique des flux automobiles situé au nord de Londres.

JCDecaux a également lancé en septembre 2005 un tout nouvel emplacement publicitaire à Londres. Conçu par Foster and Partners, de la hauteur d'un immeuble de sept étages (28,5 mètres au total), il s'agit du plus grand dispositif publicitaire jamais construit au Royaume-Uni. Situées sur l'axe routier reliant Heathrow à Londres, les deux faces de 50 m² touchent plus de 1 600 000 contacts par semaine. Sa structure est presque entièrement construite dans un verre spécial dans lequel sont incorporés des milliers de mini-leds, ce qui permet d'adapter la couleur de la tour à la campagne de l'annonceur. En 2006, JCDecaux a poursuivi l'implantation de ce type de structures publicitaires exceptionnelles, à proximité d'axes de circulation à fort trafic. La « Torche » a ainsi été érigée à Londres, non loin de la Tour Foster sur l'autoroute M4 et une structure similaire a été érigée sur l'autoroute A3.

En 2009, JCDecaux a continué à investir dans ces nouveaux dispositifs publicitaires qui sont placés à des endroits stratégiques pour accroître son offre et renforcer sa position dominante dans Londres en vue des Jeux Olympiques de 2012. Deux nouvelles tours ont été construites sur les autoroutes M3 et A40M à proximité du nouveau centre commercial Westfield, qui est le plus grand centre commercial urbain en Europe.

De tels emplacements peuvent être vendus conjointement à un réseau mobilier urbain, permettant d'accroître l'impact visuel d'une campagne, en raison de la taille exceptionnelle du support. En 2007, la « Torche » a été convertie en panneau digital grand format, transformant cette structure en un outil de communication particulièrement flexible pour les annonceurs.

Le Groupe a par ailleurs lancé, en 2008, 20 nouveaux dispositifs d'affichage numérique sur des emplacements de premier choix au centre de Londres. Ces nouvelles structures sont intégrées à la gamme « Première » et renforcent encore davantage l'attractivité de ces réseaux à forte valeur ajoutée pour les annonceurs, à trois ans des Jeux Olympiques de 2012. Les nouveaux dispositifs d'affichage offrent aux annonceurs le meilleur affichage numérique extérieur au Royaume-Uni et permettent également au Groupe d'attirer de nouveaux clients. Ces campagnes d'affiches LED grand format de 18 m² permettent à l'annonceur de voir son visuel automatiquement téléchargé sur les 20 écrans numériques, de diffuser des messages multiples et de changer le texte en temps réel. Les visuels publicitaires sont diffusés 60 fois par heure et plus de 20 000 fois en deux semaines. Cette offre située sur des axes majeurs d'entrée dans Londres crée des opportunités nouvelles de développer nos relations avec les clients. Capitalisant sur le désir des londoniens de se tenir informés de l'actualité mondiale, JCDecaux a noué un partenariat avec Sky News afin d'intégrer du contenu dans les supports de communication extérieure. Mis à jour en direct, « Londres PrimeTime » communique à travers ces 20 écrans numériques les dernières nouvelles économiques, sportives, météorologiques ou du show business.

Enfin, JCDecaux Royaume-Uni a annoncé en 2007 la conversion de tous ses supports d'affichage traditionnels afin de leur permettre de recevoir des affiches en polyéthylène, d'un seul tenant et complètement recyclables. Tous les supports d'affichage du Groupe au Royaume-Uni vont ainsi être transformés en panneaux d'affichage « haute définition ». Cette conversion va non seulement permettre à JCDecaux de réduire son impact sur l'environnement, du fait de la moindre consommation d'affiches papier collées sur les supports, mais aussi d'accélérer le processus d'affichage et d'améliorer le rendu visuel de l'affiche. Mise en œuvre en 2008 et prolongée en 2009, cette initiative a permis au Groupe de maintenir son avantage sur ses principaux concurrents au Royaume-Uni.

L'aspect plus durable du recyclage des affiches s'est révélé être un élément attractif auprès d'un nombre important de nos annonceurs, qui partagent notre ambition de réduire autant que possible l'impact sur l'environnement tout en maintenant une haute qualité des dispositifs. Cette nouvelle forme d'affichage a permis une flexibilité accrue grâce à un affichage plus facile et plus rapide. JCDecaux a récemment mis en place au Royaume-Uni un système permettant, en deux jours, de recevoir les épreuves publicitaires dans le centre d'affichage, de les vérifier, de les distribuer aux centres d'impression à travers le pays et enfin de les afficher. Cette flexibilité accrue intitulée « Fast Forward » permet de surmonter l'un des problèmes de l'affichage grand format et permet d'attirer des campagnes tactiques court terme qui auraient sinon terminé sur un autre média. Cet avantage a aussi été renforcé par l'introduction d'un système de vérification de l'affichage « JCDecaux Live ! », qui a été développé en collaboration avec Vodafone et permet aux clients d'obtenir en temps réel, par le biais d'une simple connexion extranet, la preuve que leurs publicités ont été affichées.

4.4. Ventes et marketing

Le Groupe commercialise ses réseaux d'affichage grand format sous la marque Avenir en France et en Espagne, sous la marque JCDecaux au Royaume-Uni, en Irlande, aux Pays-Bas et dans plusieurs autres pays européens, et notamment sous les marques Gewista en Autriche, Europlakat en Europe centrale, Belgoposter en Belgique, Wall en Turquie et IGPDecaux en Italie.

Tous les espaces publicitaires sont commercialisés par les propres forces de vente du Groupe auprès des annonceurs et de leurs agences de publicité ou agences média.

Une grande partie de l'activité Affichage de JCDecaux provient de campagnes publicitaires de courte conservation, d'une durée de sept à quinze jours, à l'exception de certains pays, comme la France, où les affichages de longue conservation, dont la durée est comprise entre un et trois ans, représentent une part significative du chiffre d'affaires (23,6 % en 2009). Les affichages de longue conservation ont généralement pour but d'indiquer la présence géographique d'un annonceur particulier, ou de promouvoir sa marque ou son image.

Grâce à une présence et à un réseau publicitaire unique en Europe, le groupe JCDecaux est à même d'offrir aux annonceurs la réalisation de campagnes paneuropéennes, multisupports et/ou multiformats. JCDecaux One World, le département vente et marketing global de JCDecaux, constitue un point d'entrée unique pour les clients internationaux qui souhaiteraient avoir un accès mondial à nos produits et à JCDecaux Innovate ce qui permet d'intensifier encore les partenariats établis par nos équipes commerciales. JCDecaux One World, filiale spécialisée dans la coordination de campagnes publicitaires à l'échelle internationale, a ainsi réalisé des campagnes publicitaires paneuropéennes pour des annonceurs prestigieux (cf. page 34).

À la différence de la publicité sur le mobilier urbain, des remises peuvent être consenties sur les prix catalogue du Groupe, conformément à la pratique du marché. Cette pratique a conduit JCDecaux à développer un outil d'aide à la vente permettant aux équipes commerciales d'optimiser la commercialisation des réseaux. Grâce à un logiciel de « Yield Management », les équipes commerciales peuvent suivre, en temps réel, l'évolution de l'offre et de la demande pour les réseaux d'affichage et peuvent ainsi ajuster les éventuelles remises accordées aux annonceurs afin de vendre chaque réseau au meilleur prix.

En France, une stratégie complémentaire a été initiée en 2007 avec le premier réseau national mixte associant JCDecaux 2m² et Avenir 8m². Le principe est une vente en tarif net de toute remise. En 2009, cette approche a été étendue, avec la création de la gamme exclusive CITY, dont les réseaux City Trade, City Life et City Move sont construits à partir d'analyses géo-marketing sophistiquées développées en collaboration avec Experian, acteur mondial reconnu de l'analyse de données et du micromarketing.

Chaque réseau d'affichage du Groupe est conçu en fonction d'études de mesures d'audience. Ces mesures d'audience sont complétées par des bases de données et des outils géomarketing tels que « Geo-Logic[®] », un outil géomarketing unique regroupant des données sociodémographiques de déplacement, de comportement, de consommation, de secteurs d'activité sur des bases cartographiques croisées avec le patrimoine. JCDecaux aide ainsi ses clients à adapter leurs campagnes publicitaires en fonction des caractéristiques du public qu'ils cherchent à toucher, telles que le profil socio-économique, l'âge, le sexe, l'usage d'Internet, mais aussi la proximité des supports d'affichage avec certains magasins. Cet outil lui permet également d'optimiser ses réseaux et de choisir au mieux de nouveaux emplacements.

Construits grâce à ces outils géomarketing et aux études de mesure d'audience, les réseaux d'affichage du Groupe répondent aux objectifs de communication spécifiques des annonceurs. Ceux-ci peuvent acheter des réseaux fournissant une couverture publicitaire régionale ou nationale homogène, ou ciblant une ville clé ou des sites particuliers, situés près des commerces, des cinémas ou des stations de métro. L'utilisation de ces outils permet notamment à JCDecaux de commercialiser des réseaux en « temps partagé ». Grâce aux supports déroulants et à la technologie de télécommande de ces supports, il est possible de gérer de manière précise l'affiche publicitaire qui apparaît sur un panneau donné à un moment donné. JCDecaux offre aux annonceurs la possibilité de cibler leurs campagnes en fonction du public susceptible de visualiser un message donné à un moment donné.

L'offre Affichage de JCDecaux au Royaume-Uni a aussi été renforcée en 2009 par la mise en place du système « Fast forward » et ce, particulièrement auprès des clients du secteur de la distribution, qui ont tiré parti de la rapidité du système d'affichage. Le distributeur Morrisons a notamment profité de cette flexibilité accrue pour faire la promotion de coupons de réduction qui étaient distribués dans la presse nationale. D'autres exemples de clients incluent McDonalds, Asos, Nationwide, ING Direct, Expedia ou encore The Times et le constructeur automobile Mazda. Dans la plupart des cas, ces clients ont transféré des budgets qui étaient destinés à la presse et ont pu utiliser des supports de communication extérieure malgré le peu de temps disponible entre l'approbation du visuel et le début de la campagne. Dans le cas du leader de la grande distribution Tesco, le Groupe a garanti une campagne de longue durée en fournissant des espaces publicitaires pour lesquels le client pouvait changer le message toutes les semaines en fonction de l'analyse de ses ventes. Ce genre d'initiative a permis de soutenir les ventes de certaines catégories d'annonceurs pour lesquelles la baisse de chiffre d'affaires 2009 a été inférieure à la moyenne du Royaume Uni.

L'offre Affichage de JCDecaux bénéficie également des avancées du Groupe en matière d'innovation produits (« JCDecaux Innovate »). Le Groupe a notamment réussi à attirer de nouveaux annonceurs vers le média Affichage, en utilisant de façon innovante les panneaux déroulants, en incorporant un écran LCD dans le panneau traditionnel et en ayant recours au procédé lenticulaire ou à des techniques d'éclairage spécifiques. Au Royaume-Uni, JCDecaux a développé une innovation technologique pour ses supports d'affichage grand format. Nommée « Chameleon », elle permet d'afficher deux affiches différentes, le jour et la nuit, sur un seul support rétro-éclairé. Cette innovation a été financée par JCDecaux qui en détient les droits exclusifs de commercialisation pour ses clients. En France, 2009 a vu le lancement d'une innovation technologique, le « Magic Mupi », qui permet, sur les mobiliers 2m² installés le long des Champs-Élysées, de réaliser une animation lumineuse entièrement personnalisée selon le visuel publicitaire de l'annonceur.

LES ANNONCEURS

1. LES PRINCIPAUX ANNONCEURS

Le groupe JCDecaux s'efforce d'élargir en permanence son portefeuille de clients. Cette diversification constitue une opportunité de croissance et une forte protection face à la volatilité des budgets publicitaires de certaines catégories d'annonceurs.

En 2009, dans le cadre d'une détérioration de l'environnement économique, les positions établies dans les marchés émergents, particulièrement en Chine et au Moyen-Orient, ainsi que les partenariats à long terme créés avec des annonceurs majeurs ont contribué à limiter la forte baisse des dépenses publicitaires que certains annonceurs ont mis en place en réponse à la crise. En 2009, le Groupe a réussi à maintenir un niveau d'investissement élevé de la part de ses principaux clients qui, dans certains cas, ont même augmenté leurs dépenses publicitaires. L'absence de dépendance à un client en particulier a permis au Groupe de ne pas subir de manière disproportionnée les baisses d'investissements publicitaires significatives de certains clients.

Cette caractéristique de notre base de clients a perduré en 2009, dans la mesure où seuls cinq annonceurs ont représenté plus de 1 % du chiffre d'affaires publicitaire consolidé du Groupe. Les partenariats à long terme tant nationaux qu'internationaux, que JCDecaux a signés avec certains annonceurs majeurs ont permis de préserver la place du Groupe dans les plans médias de ceux-ci en s'appuyant sur le bon rapport qualité prix du média communication extérieure. Ainsi, dans la continuité de l'annonce en 2007, d'un partenariat mondial avec JCDecaux, basé sur son expertise des campagnes internationales, Unilever a, une fois de plus, augmenté ses dépenses publicitaires en 2009 avec le Groupe. JCDecaux a également bénéficié de son partenariat avec Samsung, le premier annonceur du Groupe, qui a réduit ses dépenses publicitaires dans des proportions largement inférieures à la moyenne des annonceurs du Groupe. HSBC, qui est également un des principaux annonceurs de JCDecaux, a maintenu son niveau d'investissement publicitaire quasiment inchangé en 2009, après une augmentation significative en 2008. McDonald's et Volkswagen ont par ailleurs augmenté significativement leurs investissements publicitaires avec le Groupe en 2009 et, intègrent ainsi la liste des 10 premiers annonceurs du Groupe. Hennes & Mauritz, qui avait récemment fait son retour en communication extérieure après une période d'investissement en télévision, a également réintégré la liste des 10 premiers annonceurs à la faveur d'une augmentation significative de ses dépenses publicitaires avec le Groupe sur l'année.

Ford, qui a été particulièrement affecté par la crise économique en 2009 a quitté la liste des 10 premiers annonceurs du Groupe. Par ailleurs, Coca-Cola, qui avait intégré cette liste pour la première fois en 2008 à la suite d'investissement publicitaire en forte hausse, reste un des principaux clients de JCDecaux grâce à une collaboration internationale toujours plus forte, et à une offre unique développée par JCDecaux.

Les dix premiers annonceurs de JCDecaux en 2009, représentent, comme en 2008, environ 11,8 % du chiffre d'affaires publicitaire consolidé, et sont : Samsung, Unilever, HSBC, L'Oréal, McDonald's, France Télécom, Coca-Cola, Hennes & Mauritz (H&M), Vodafone Group et Volkswagen.

Répartition des annonceurs par secteur d'activité

Le tableau suivant illustre la répartition du chiffre d'affaires publicitaire du Groupe par secteur d'activité en 2008 et 2009 :

Secteur	% du total	
	2009	2008 ⁽¹⁾
Distribution	14,8	13,3
Loisirs/Divertissement/Cinéma	13,3	13,1
Agroalimentaire	9,0	8,6
Banque/Finance	8,8	9,8
Services	8,7	8,2
Produits de luxe et de beauté	7,8	8,3
Télécoms/Technologie	7,0	7,6
Automobile	6,5	7,5
Mode	5,9	5,8
Voyages	5,4	5,7
Administration	3,3	2,7
Restaurants	2,5	2,0
Vins et spiritueux	2,4	2,7
Bière	1,8	1,8
Tabac	0,7	0,6
Internet	0,7	0,6
Autres	1,4	1,7
Total	100 %	100 %

⁽¹⁾ Les données 2008 ont été retraitées pour tenir compte d'un nouveau périmètre d'analyse.

En 2009, le classement des catégories d'annonceurs du Groupe a été légèrement modifié afin de tenir compte de la montée en puissance de certaines catégories d'annonceurs. Il convient de noter que le Royaume-Uni, le deuxième plus grand marché du Groupe, a connu une baisse importante du taux de change de sa monnaie entre 2008 et 2009 et cela peut avoir un impact négatif disproportionné sur les catégories pour lesquelles le Royaume-Uni a une dépense particulièrement élevée.

La sensibilité des différentes catégories d'annonceurs à la crise a entraîné en 2009 une volatilité accrue dans les évolutions de chiffre d'affaires par catégorie d'annonceurs. Toutes les catégories d'annonceurs, à l'exception des administrations et de la restauration, ont enregistré des baisses d'investissements publicitaires, mais l'amplitude de cette baisse a varié significativement d'une catégorie à une autre, certains segments d'activité n'étant que très modestement impactés.

Le secteur de la distribution hors habillement s'est maintenu à la première place des secteurs d'activité clients du Groupe, et a connu une résistance notable à la baisse des investissements, tant en communication extérieure que dans l'ensemble des médias en général. Ce secteur représente 14,8 % du chiffre d'affaires publicitaire consolidé en 2009, contre 13,3 % en 2008. La baisse des dépenses publicitaires a été la plus faible des grandes catégories de clients du Groupe. Dans certaines parties du monde (Amérique du Nord, Scandinavie, Asie Centrale ou Moyen-Orient), les investissements publicitaires ont même augmenté, tandis qu'ils sont restés presque constants dans les grandes régions du Groupe que sont l'Europe du Nord et surtout la France. Globalement la croissance du secteur a été solide dans un certain nombre de pays européens de taille moyenne. La croissance des dépenses publicitaires de certains distributeurs a été tirée par une concurrence accrue et l'ouverture de nouveaux magasins, ce qui a entraîné une hausse des dépenses des clients existants du Groupe ainsi que l'arrivée de nouveaux clients. Les réductions de certains grands annonceurs (Carrefour, Ikea) ont en effet été compensées par des augmentations d'un certain nombre de plus petits clients tels que Tesco, MediaMarket, El Corte Ingles, ou Lidl, qui ont cherché à gagner des parts de marché. Certains ont, par ailleurs, bénéficié des contrats de partenariats du Groupe. Les dépenses publicitaires du Groupe Mulliez, qui inclut notamment Auchan, Decathlon ou Leroy Merlin, sont restés stables en 2009. Le Groupe Mulliez reste ainsi un des 20 principaux clients du Groupe. En France, le retour d'une partie des budgets des distributeurs vers la communication extérieure au détriment de la télévision s'est confirmé en 2009 et certains annonceurs importants du Groupe tels que le groupe Rallye (Casino) ou Leclerc ont largement maintenu leurs niveaux de dépenses publicitaires.

En 2009, les sociétés de loisir et de cinéma représentent toujours la deuxième catégorie d'annonceurs du Groupe, avec 13,3 % de son chiffre d'affaires publicitaire consolidé contre 13,1 % en 2008. Cette catégorie d'annonceurs a enregistré une baisse de ses dépenses publicitaires marginalement supérieure à la moyenne du Groupe. Cela est particulièrement vrai en Europe, mais moins en Amérique Nord et en Asie Pacifique, qui ont enregistré des performances relativement satisfaisantes. Certains clients ont étendu leurs dépenses publicitaires avec JCDecaux dans de nouveaux pays, entraînant des croissances de dépenses publicitaires en Amérique Latine ou au Moyen Orient. Dans un marché des médias difficile, où les annonceurs ont de plus en plus de mal à émerger auprès de leur cible, la communication extérieure reste « le médium des médias ». Soumis à une pression de plus en plus forte, les grands Groupes de télévision, de cinéma, de radio et de presse continuent de recourir à la communication extérieure. Ainsi, en 2009, des campagnes de publicité de grande envergure ont été, à nouveau, lancées par News Corp (Sky Broadcasting, The Times) au Royaume-Uni. La nécessité de mettre en avant les chaînes de télévision et leurs programmes dans un environnement concurrentiel a entraîné un maintien, voire une augmentation, des dépenses publicitaires d'autres annonceurs importants, tels que Time Warner ou de nouveaux clients (ProSieben, MTV, chaînes australiennes, ...). Par ailleurs, un marché cinématographique très actif a entraîné une hausse substantielle des dépenses publicitaires de certaines sociétés de production telles qu'UIP, Sony Pictures ou Metropolitan Films. Dans le même temps, Walt Disney a également augmenté ses investissements publicitaires.

Les dépenses publicitaires des groupes agroalimentaires (Nestlé, Barilla et Muller, entre autres), de produits ménagers et de produits de beauté (Unilever, Procter & Gamble, Beiersdorf, etc.) ont baissé légèrement moins que la moyenne en 2009. Cela s'explique principalement par une activité relativement soutenue dans les marchés européens les plus significatifs, que sont la France, l'Allemagne, l'Italie ou les Pays-Bas mais également par une relative croissance des dépenses publicitaires en Chine ou en Australie. Cela a permis de modérer l'impact de la baisse des investissements publicitaires de grands annonceurs, consécutifs à une diminution de leurs marges, en Espagne, au Royaume-Uni, en Espagne ou en Croatie. Cette catégorie d'annonceurs est désormais la troisième catégorie de clients du Groupe et représente 9,0 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe contre 8,5 % en 2008. Malgré un environnement difficile au Royaume-Uni et en Espagne, le secteur a été alimenté par une bonne croissance de certains annonceurs clés tels que Kraft, Glaxo Smithkline, PepsiCo ou Henkel. L'extension de notre partenariat avec Unilever à 41 pays en 2007 a continué à porter ses fruits en Asie mais également sur les principaux marchés européens, ce qui démontre la force des réseaux JCDecaux à travers le monde. Ainsi, Unilever a augmenté et diversifié géographiquement ses dépenses publicitaires en 2009 et reste un des principaux clients du Groupe malgré la réduction importante de ses dépenses publicitaires au Royaume-Uni. Enfin le secteur a également bénéficié d'une légère augmentation des investissements publicitaires aux Etats-Unis.

En Chine, le groupe a bénéficié de l'introduction de mesures d'audience sur les marchés clés de Shanghai et Pékin ce qui a permis d'accroître la quantification de l'efficacité des campagnes. Cela a contribué à élargir la base de clients du Groupe et a également entraîné de nouveaux investissements publicitaires de la part des acteurs de ce secteur. Le producteur de boissons Wang Lao Ji a significativement augmenté ses investissements avec le Groupe et en est ainsi devenu l'un de ses 25 principaux clients. De même, le fabricant de pâtes Ting Hsin, qui avait investi pour la première fois avec JCDecaux en 2008, a considérablement augmenté ses investissements publicitaires en 2009. Enfin, en France, le transfert en 2007 d'une partie des budgets du secteur de la distribution vers la télévision a entraîné une augmentation des tarifs publicitaires et a ainsi conduit certains annonceurs du secteur agroalimentaire (comme Coca-Cola ou Kraft) à transférer leurs budgets vers la communication extérieure. Satisfaits de la qualité des réseaux publicitaires du Groupe, ces annonceurs ont augmenté leurs dépenses publicitaires en 2008 et les ont maintenues relativement stables en 2009. Ils sont ainsi devenus parmi les principaux annonceurs du Groupe. Le Groupe a aussi réussi à attirer de nouveaux annonceurs de taille moyenne tel que Fleury Michon.

Le chiffre d'affaires publicitaire du secteur Banque/Finance, après avoir enregistré une hausse substantielle des investissements publicitaires en 2008, a été la première catégorie d'annonceurs à baisser significativement plus que la moyenne. Cela reflète les conséquences de la crise financière sur les dépenses publicitaires des principales institutions financières. Le secteur se retrouve au quatrième rang des annonceurs de JCDecaux, avec 8,8 % du chiffre d'affaires publicitaire consolidé en 2009 contre 9,8 % en 2008. Les principaux marchés pour cette catégorie que sont les Etats-Unis, la France et la Chine ont enregistré des performances relativement solides à l'exception du Royaume-Uni, mais l'effondrement généralisé des investissements publicitaires dans ce secteur sur l'ensemble des plus petits pays du Groupe a plus que compensé cette bonne résistance. En effet, étant donné l'étendue de la crise financière les mesures d'urgence prises par les institutions financières ont souvent entraîné une réduction drastique des dépenses publicitaires malgré une reconnaissance accrue de la pertinence du média, particulièrement pour les banques. En Chine, les dépenses publicitaires sont restées soutenues de la part d'annonceurs qui avaient commencé à investir en 2008 tels que la Industrial and Commercial Bank of China ou la China Bank of Communications. La base de clientèle s'est également étoffée en Chine, les investissements de plus petits clients permettant de soutenir le chiffre d'affaires du secteur. Après deux années de croissance, en 2007 et 2008, notre relation commerciale avec HSBC est restée forte en 2009. Des campagnes institutionnelles ont été vendues sur de nouveaux supports publicitaires aéroportuaires partout dans le monde, et notamment sur les passerelles passagers des aéroports aux Etats-Unis, en France, au Royaume-Uni, en Chine et en Thaïlande. Le chiffre d'affaires réalisé par JCDecaux avec HSBC a ainsi légèrement augmenté en France et aux Etats-Unis et HSBC reste un des principaux clients du Groupe.

Le chiffre d'affaires publicitaire généré par l'industrie des services a connu des évolutions très différentes d'un pays à un autre. Les faibles investissements publicitaires enregistrés en France et au Royaume-Uni ont été compensés par une croissance soutenue du chiffre d'affaires en Espagne et au Portugal notamment du fait d'investissements en hausse de la part de France Telecom et Vodafone qui ont été suivis par des opérateurs nationaux. Les Etats-Unis ont enregistré une performance satisfaisante avec une hausse continue de dépenses publicitaires de clients comme Verizon. La Chine a, par ailleurs, bénéficié de l'introduction sur le marché de la technologie 3G, ce qui a entraîné une hausse des dépenses des principaux opérateurs. D'une manière générale cette catégorie d'annonceurs a enregistré une baisse de ses dépenses publicitaires légèrement inférieure à la moyenne. Au sein des opérateurs mondiaux, Vodafone a coupé dans ses dépenses publicitaires avec JCDecaux au niveau mondial mais a maintenu un volume d'affaires conséquent et reste un des principaux clients du Groupe. De même, France Telecom a réduit ses investissements publicitaires avec JCDecaux en 2009 à la suite d'une augmentation significative en 2008, mais continue à utiliser largement les produits du Groupe. Une augmentation des dépenses de cette catégorie d'annonceurs a été particulièrement ressentie en Afrique du Nord et au Moyen Orient avec des clients comme QTel (Qatar), Orascom (Algérie) ou Du (Emirats Arabes Unis).

Après une forte progression de chiffre d'affaire en 2008, des grandes sociétés de luxe et de produits de beauté (comme L'Oréal, LVMH et Shiseido) dans de nombreux pays où JCDecaux est présent, les clients du Groupe ont montré en 2009 une attitude plus prudente. Le secteur du luxe et des produits de beauté représente le sixième secteur du Groupe en 2009. La France est le principal moteur de cette catégorie et a enregistré une réduction des dépenses publicitaires particulièrement dans le secteur du luxe. La croissance a été importante en Chine tant en 2008 qu'en 2009, mais cela n'a toutefois pas été suffisant pour compenser les réductions de budget enregistrées dans le reste du monde, et notamment à Hong Kong. Après une augmentation de ses investissements publicitaires avec JCDecaux pour un large panel de son portefeuille de marques et de pays en 2008, LVMH a fortement réduit le nombre de marchés couverts et l'étendue de ses dépenses en 2009. L'Oréal, un autre annonceur important du Groupe, a principalement maintenu ses dépenses en 2009 après une forte augmentation constatée en 2008. L'Oréal reste un des 10 plus importants clients du Groupe.

Dans le secteur des télécommunications et technologies, JCDecaux a enregistré une baisse importante de ses revenus en raison des difficultés rencontrées par le secteur des équipementiers télécom (Nokia/Sony Ericsson). Il y a également eu sur l'exercice moins de campagnes publicitaires d'éditeurs de logiciels en raison du cycle de lancement de nouveaux produits. Toutefois, les investissements réalisés par Samsung, le principal client du Groupe avec qui JCDecaux a signé un partenariat mondial en 2007, sont restés élevés en 2009. A travers ce partenariat, Samsung a bénéficié de la large présence du Groupe dans le monde et a augmenté ses investissements sur l'ensemble de nos marchés. La baisse des dépenses publicitaires des équipementiers télécom a aussi été compensée par des hausses d'investissements de la part de certains fabricants de biens électroménagers tels que LG, Sony, Panasonic et Hitachi reflétant leur innovation digitale dans le secteur du matériel audio et vidéo. Des clients tels que IBM et Oracle ont également sensiblement augmenté leurs dépenses au sein de cette catégorie, qui représente 7 % des revenus publicitaires consolidés du Groupe en 2009 contre 7,6 % en 2008.

En 2009, le secteur de l'automobile a affiché une forte baisse de ses dépenses publicitaires avec JCDecaux comme pour l'ensemble des supports publicitaires. Bien que les dépenses publicitaires de cette catégorie d'annonceurs soient fortement corrélées aux lancements de nouveaux véhicules, les fortes turbulences engendrées par la crise financière et le besoin de faire appel au soutien des gouvernements ont entraîné un choc extrême pour le marché automobile. Ford a ainsi réduit significativement ses investissements en 2009 et ne fait plus partie des 10 principaux annonceurs du Groupe. PSA, et dans une moindre mesure Renault Nissan, BMW, Toyota, General Motors et Honda ont également réduit fortement leurs investissements publicitaires en 2009. Cela a été très partiellement compensé par l'augmentation continue de dépenses publicitaires de la part d'annonceurs plus petits pour JCDecaux. Hyundai Kia, Daimler Chrysler, Fiat et Tata ont ainsi tous augmenté leur chiffre d'affaires avec JCDecaux et particulièrement en France. Il convient également de noter que le Groupe Volkswagen a augmenté ses investissements avec JCDecaux en 2009 devenant ainsi pour la première fois un des 10 principaux clients du Groupe. Dans l'ensemble, la catégorie représente 6,5 % des recettes publicitaires consolidées en 2009 contre 7,4 % en 2008.

En 2009, la part du secteur de la mode dans le chiffre d'affaires publicitaire consolidé du Groupe est restée essentiellement stable à 5,9 %. Globalement, le ralentissement de la demande sur les principaux marchés de ce segment que sont la France et l'Italie a été neutralisé par l'augmentation de la demande sur d'autres marchés d'importance tels que l'Allemagne, le Royaume-Uni, l'Espagne ainsi que d'autres marchés de moindre taille, notamment la Suède et l'Autriche. En Chine, le secteur a enregistré une diminution des dépenses publicitaires de certaines marques de sport qui avaient fait de nombreuses promotions en 2008 dans le cadre des Jeux Olympiques. L'annonceur Hennes & Mauritz (H&M), a augmenté ses dépenses en 2009 après avoir déjà maintenu des investissements élevés en 2008. Cet annonceur, qui figurait historiquement parmi les premiers annonceurs du Groupe, avait réduit ses dépenses en communication extérieure pendant quelques années afin de se tourner vers la télévision, avant de revenir vers la communication extérieure en 2007. Au Royaume-Uni, le format du mobilier urbain est apparu attractif à certaines marques urbaines tandis que d'autres marques d'habillement ont préféré favoriser le grand format pour les concurrencer. L'activité de JCDecaux au Qatar, dans le secteur de la mode et de l'habillement, a été renforcée par le gain du contrat du centre commercial Villagio ainsi que par une compréhension grandissante du concept du mobilier urbain.

Les investissements publicitaires du secteur des voyages ont également été sévèrement impactés par la crise financière et ceux-ci ont baissé en 2009 sur la plupart de nos principaux marchés et plus particulièrement au Royaume-Uni, en France et en Europe du Sud. Cette baisse des dépenses publicitaires a particulièrement concerné les compagnies aériennes, les compagnies de transport ferroviaires et de grandes chaînes d'hôtellerie. Elle s'explique notamment par la concurrence des compagnies aériennes à bas coûts (Air Berlin) auprès desquelles le Groupe a, par ailleurs, réussi à générer du chiffre d'affaires au travers de son département de vente internationale, OneWorld. JCDecaux a enregistré un certain nombre de nouvelles campagnes menées par des offices du tourisme (Australie), qui ont complété le développement de campagnes des compagnies aériennes à bas coût. Cette tendance devrait encore se renforcer ces prochaines années et s'étendre à de nouveaux pays. L'ajout du Moyen-Orient à notre couverture géographique a également signifié une augmentation des dépenses de la part de clients tels que Emirates. Le secteur des voyages reste une catégorie importante pour JCDecaux, avec 5,4 % du chiffre d'affaires publicitaire consolidé.

Les investissements des annonceurs publics (Administration) ont toujours été largement dépendants du cycle des élections nationales. Toutefois les gouvernements de certains pays utilisent de plus en plus des campagnes visant à promouvoir l'intérêt général. L'année 2009 a été marquée par une hausse des dépenses publicitaires en France, en Italie, aux Etats-Unis mais aussi dans de nombreux pays d'Europe Centrale tandis que le Royaume-Uni a enregistré une baisse du chiffre d'affaires réalisé avec les administrations, qui se maintient toutefois à un niveau élevé. Cette catégorie d'annonceurs a également bénéficié de nouveaux marchés tels que le Qatar ou l'Inde. Le département de ventes international de JCDecaux a également coordonné la vente d'une campagne au Parlement Européen dans le cadre des élections européennes. En 2009, cette catégorie d'annonceurs est la seule avec la restauration à avoir enregistré une croissance de ses revenus, et la part de cette catégorie d'annonceurs dans le chiffre d'affaires publicitaire consolidé du Groupe a fortement augmenté pour atteindre 3,3 % du chiffre d'affaires publicitaire.

En 2009, nous avons isolé la catégorie d'annonceurs issus de la restauration afin de refléter l'augmentation de leurs investissements au cours des dernières années. Les enseignes de la restauration rapide telles que Quick, Burger King, Yum (KFC, Pizza Hut, Taco Bell) et surtout McDonald's, ont toutes augmenté leurs investissements publicitaires avec le Groupe en 2009. Elles ont ainsi cherché à tirer profit de la proximité de nos dispositifs publicitaires par rapport à leurs restaurants permettant de cibler efficacement leurs clientèles.

En 2009, le niveau des dépenses publicitaires du secteur de la bière a diminué sensiblement en raison des conditions difficiles du marché au Royaume-Uni, en France et en Allemagne. Il s'agit à présent d'un secteur relativement petit pour le Groupe et principalement concentré en Europe du Nord. En 2009, et, comme anticipé en 2008, les annonceurs ont commencé à revenir sur le marché de l'Europe du Nord qui a enregistré une légère croissance. Au Royaume-Uni, Molson Coors est revenu vers le média communication extérieure même si les investissements publicitaires restent loin des niveaux enregistrés en 2007. En Irlande, Diageo a augmenté ses dépenses publicitaires en soutien à l'anniversaire des 250 ans de la marque Guinness. Heineken et Inbev ont également maintenu des dépenses publicitaires similaires à 2008. La crise économique a également entraîné des réductions de budget publicitaire dans le secteur des vins et spiritueux après une hausse soutenue des investissements en 2008, notamment de la part de Diageo et Pernod-Ricard. A l'inverse, ce secteur a continué à enregistrer une croissance des dépenses publicitaires en Asie, et particulièrement en Chine tant de la part des grands acteurs mondiaux que d'autres sociétés comme Suntory. En conséquence, la contribution de la publicité pour les alcools (bière incluse) a atteint 2,4 % du chiffre d'affaires publicitaire sur la période.

La publicité de la part de société internet bien qu'étant une faible partie des revenus publicitaires du Groupe a enregistré, en 2009, des augmentations de budget intéressantes de sociétés telles que Google ou le moteur de recherche chinois Sohu.

La publicité pour le tabac reste faible et représente désormais 0,7 % du chiffre d'affaires publicitaire. Les seuls marchés significatifs du Groupe où le tabac était encore autorisé en 2009 sont l'Allemagne, et dans une certaine mesure, le nouveau marché des Emirats Arabes Unis.

Cyclicité et saisonnalité

Les investissements publicitaires des annonceurs sont étroitement liés aux conditions économiques générales. En période d'activité économique ralentie, les annonceurs réduisent leurs budgets publicitaires de façon proportionnellement plus importante que leurs autres investissements. En conséquence, l'activité du Groupe est dépendante du cycle économique. La localisation des réseaux de mobilier urbain en centre-ville leur confère un caractère exclusif pour les annonceurs, ce qui limite la volatilité due aux variations économiques. C'est la raison pour laquelle JCDecaux a réussi à maintenir une croissance du chiffre d'affaires de l'activité Mobilier Urbain lors de la récession qui a touché la France en 1994, 1995, 1996, 2001 et 2002. En 2009, la dimension exceptionnelle de la récession qui a touché l'industrie de la publicité n'a toutefois pas permis au mobilier urbain de résister significativement mieux que les autres médias traditionnels.

L'activité Mobilier Urbain est également caractérisée par des délais de réservation de campagnes assez longs, de trois à quatre mois en moyenne, et qui peuvent atteindre un an pour certaines périodes de l'année, ce qui assure un lissage des conséquences des variations du cycle économique. En 2009, ces délais de réservation ont baissé, reflétant la perte des repères traditionnels des annonceurs ainsi que leur volonté d'exercer une pression sur les opérateurs de publicité.

Traditionnellement, et en particulier en France, l'activité du Groupe est ralentie au cours des mois de juillet et août, ainsi qu'au cours des mois de janvier et février. Pour pallier ces ralentissements, le Groupe concède des remises sur les tarifs de ses espaces publicitaires en période estivale.

2. LES CONTRATS D'ACHAT D'ESPACE

Les contrats d'achat d'espace publicitaire sont généralement initiés par des centrales d'achat d'espace mandatées par les annonceurs, mais peuvent également être souscrits directement par les annonceurs eux-mêmes.

Le Groupe commercialise l'espace publicitaire situé sur ses mobiliers dont les faces sont regroupées en réseaux. Les campagnes d'affichage portent sur une durée de 7 à 28 jours (courte conservation) ou sur une période comprise entre 6 mois et 3 ans (longue conservation).

Les contrats conclus avec les annonceurs portent le plus souvent sur une seule campagne d'affichage et mentionnent les supports et la/les semaine(s) réservés, les prix unitaires, le budget total ainsi que le montant des taxes en vigueur. Les affiches sont fournies par les annonceurs. JCDecaux prépare lui-même chaque semaine ces affiches préalablement à leur distribution dans les agences régionales ou locales, et à leur pose sur l'ensemble du réseau. Une fois la campagne réalisée, le Groupe contrôle que les faces affichées sur le terrain correspondent bien à celles qui étaient prévues au contrat. La facturation de la campagne publicitaire s'effectue en fonction du réel affiché.

3. JCDECAUX ONEWORLD AU SERVICE DES ANNONCEURS INTERNATIONAUX

La fusion des divisions ventes internationales et marketing Groupe en janvier 2009 au sein de JCDecaux OneWorld a entraîné une hausse importante de la contribution de cette source de revenus aux revenus consolidés du Groupe. JCDecaux OneWorld a offert aux principaux clients internationaux du Groupe un point d'entrée unique et clairement identifié aux actifs internationaux du Groupe, toutes divisions comprises, et permet ainsi de mieux servir les clients et de développer de nouvelles opportunités commerciales avec eux. Cette centralisation simplifie la démarche d'achats de campagnes internationales pour des clients cherchant à développer une stratégie média à l'échelle européenne ou mondiale. Cela a également permis au Groupe de démontrer son leadership dans le développement d'outils d'amélioration et d'évaluation de l'efficacité de leurs campagnes de communication extérieure.

Situé à Londres, JCDecaux OneWorld a également pour vocation de coordonner la mise en place de partenariats avec les annonceurs internationaux dans les 55 pays où le Groupe est présent. JCDecaux One World réalisera régulièrement des campagnes internationales pour des clients tels que Estée Lauder, Calvin Klein, Dolce & Gabbana, Logitech, Acer, Stefanel, Intimissimi, Oakley, Prada, Armani ou différents offices du tourisme internationaux.

Les campagnes réalisées par JCDecaux OneWorld sont innovantes car elles tirent profit de toute la dimension créative et internationale de l'affiche, dont le langage est universel. Des outils tels que l'Outdoor Creative Optimiser ont également été développés permettant aux clients d'optimiser l'efficacité de leurs campagnes de communication. De plus, JCDecaux OneWorld gère la coordination internationale de JCDecaux Innovate, permettant au Groupe de partager ses idées créatives et innovantes à travers le monde. Cela permet également de développer et d'attirer de nouveaux clients par delà les frontières nationales.

JCDecaux a également mis en place des partenariats internationaux à long terme dont celui d'Unilever qui a été précédemment renouvelé et étendu à 41 pays dans le monde. Cette bonne relation a perduré en 2009 et a entraîné une augmentation des dépenses publicitaires de la part d'Unilever. Plus récemment, un partenariat mondial avec Cheil Worldwide pour Samsung a été mis en place et couvre 43 pays dans le monde. En 2008, Samsung, à travers ce partenariat, a considérablement augmenté ses investissements avec le Groupe et est devenu son principal client et l'est resté en 2009. D'autres partenariats dans les secteurs des produits de grande consommation, des technologies, de la distribution ou des cosmétiques ont également été signés. Ces partenariats internationaux, dorénavant gérés par JCDecaux OneWorld, permettent au Groupe de renforcer l'attractivité de la communication extérieure auprès de ses principaux clients.

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le groupe JCDecaux s'est engagé dans une démarche d'amélioration continue de ses activités dès 1999. Créée en 2007 sous l'autorité du Directoire, la direction du Développement Durable et de la Qualité corporate est partie prenante aux carrefours de la chaîne de valeur et au cœur du fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Son champ d'action recouvre toutes les activités du Groupe, et sa mission est de :

- Définir et mettre en œuvre les orientations stratégiques du Groupe dans les domaines du développement durable ;
- Fédérer les filiales dans la mise en œuvre des plans d'actions ;
- Conforter le leadership du Groupe.

Fruit d'un travail effectué en collaboration avec ses filiales, la *Lettre d'engagement en faveur du développement durable* du Groupe a été communiquée en 2008 aux collaborateurs de JCDecaux ainsi qu'à ses parties prenantes externes par le biais de la section du site Internet du Groupe. Plusieurs communications sont effectuées auprès des filiales à diverses occasions au cours de l'année pour favoriser une adhésion soutenue à la démarche du Groupe.

Lettre d'engagement en faveur du développement durable

Depuis sa création, le groupe JCDecaux s'est engagé de façon volontariste aux côtés des villes, des compagnies de transport, des aéroports, des annonceurs, des agences médias et de publicité pour améliorer l'environnement urbain.

Le groupe JCDecaux est devenu un des leaders mondiaux de la communication extérieure en s'appuyant sur l'innovation, l'esprit de conquête et une éthique rigoureuse.

JCDecaux entend maintenir son leadership par son engagement constant sur ces valeurs qui ont assuré son développement.

JCDecaux et ses filiales veillent à :

- Poursuivre et intensifier la mise en œuvre de mesures destinées à réduire l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement : principalement, mais pas exclusivement, en réduisant les consommations en énergie et en eau et en recyclant les affiches et autres déchets.
- Poursuivre l'éco-conception lors de la réingénierie des produits existants et lors de la conception de nouveaux produits, intensifier le recours à l'analyse du cycle de vie et la mise en œuvre de produits « verts ».
- Accélérer le processus de certification ISO 14001.
- Développer et mettre en œuvre une politique pour réduire les émissions de carbone.
- Soutenir de façon proactive, par leurs produits et services, les politiques de développement durable des villes, des compagnies de transport, des aéroports, des bailleurs, des annonceurs ainsi que des agences médias et de publicité qui leur font confiance.
- Développer un système de mesure adapté afin d'évaluer les progrès réalisés.
- Favoriser et soutenir l'évolution professionnelle de leurs collaborateurs sans aucune discrimination.
- Fournir à leurs collaborateurs un environnement de travail sûr, sain et performant.
- Renforcer leur engagement auprès des causes que le Groupe a choisi de soutenir.
- Associer l'ensemble de leurs équipes au déploiement au quotidien de l'engagement du Groupe en faveur du développement durable au travers d'initiatives locales.

La culture et les valeurs du groupe JCDecaux sont mobilisées pour remporter ce défi majeur du XXIème siècle qu'est la poursuite d'un développement économique respectueux des hommes et de l'environnement. L'implication de longue date des équipes de JCDecaux sur ces sujets constitue le meilleur garant de l'engagement du Groupe.

Les engagements du Groupe envers le développement durable ont été mis en œuvre dans une perspective d'amélioration continue depuis 2008, et les efforts seront poursuivis et intensifiés au cours des années suivantes.

Une démarche d'amélioration continue reconnue internationalement

Les engagements et performances du groupe JCDecaux sont évalués et reconnus par les agences de notation extra-financière ainsi que par les gérants de fonds et analystes spécialisés dans l'investissement socialement responsable.

Ces reconnaissances contribuent à démontrer que JCDecaux est un groupe socialement responsable qui se soucie de développer son activité dans le respect de valeurs éthiques, humaines, sociales, sociétales et environnementales.

JCDecaux est intégré depuis plusieurs années dans les trois grands indices boursiers éthiques qui font référence et qui recensent les meilleures entreprises répondant à des critères de responsabilité sociale d'entreprise strictement identifiés.

JCDecaux est intégré depuis 2003 dans l'indice ASPI Eurozone®, depuis 2005 dans le FTSE4Good et depuis 2007 dans le DJSI.

- L'indice FTSE4Good (Financial Times and London Stock Exchange) recense 671 sociétés dans le monde, dont 38 sociétés françaises.
- L'indice ASPI Eurozone® regroupe les 120 entreprises de l'univers du DJ Stoxx SM les mieux classées par Vigeo sur des critères de responsabilité sociale. Cet indice groupe 85 % du CAC 40, soit 45 sociétés françaises.
- L'indice DJSI (Dow Jones Sustainability Index) est composé de 317 sociétés dans le monde, dont 23 sociétés françaises.

En 2009, JCDecaux a été également référencé dans l'*Excellence Investment Register* du Forum Ethibel, lequel identifie les compagnies pionnières ou leader en terme de RSE dans leur secteur d'activité et recense 198 sociétés dont 34 sociétés françaises.

Bien que le reporting de développement durable soit en place depuis quelques années au sein du Groupe, son implantation est progressive et l'exercice est sujet à amélioration continue. En 2009, les indicateurs ont été revus pour conforter leur pertinence et ont été élaborés en faisant référence au référentiel volontaire de reporting établi par le Global Reporting Initiative (GRI), une référence reconnue internationalement.

La Charte éthique : promotion du comportement citoyen de JCDecaux

La Charte éthique du Groupe est un document qui est soumis à une revue régulière. Formalisée pour la première fois en 2001, elle a été réactualisée en 2005 puis en 2009. Elle a été signée au cours de l'exercice par tous les collaborateurs d'encadrement du Groupe ainsi que par ceux dont les fonctions incluent la possibilité d'engager le Groupe, tant envers les administrations que les clients et fournisseurs. Traduite en plusieurs langues, elle a également été publiée sur le site Intranet du Groupe, et une version publique est maintenant disponible dans la section Développement durable du site Internet du Groupe.

La Charte est déclinée en deux séries de règles :

- les Règles Éthiques Fondatrices dans le cadre desquelles s'inscrivent les relations avec l'administration, avec les actionnaires et avec les marchés financiers. Un Comité d'Éthique Groupe, composé du Président du Comité d'Audit, qui est membre indépendant du Conseil de Surveillance, du Directeur Juridique et du Directeur de l'Audit Interne, a pour mission de veiller au respect de ces règles, parmi lesquelles l'interdiction de toute forme de corruption active ou passive, qui sont essentielles à l'existence et à la valorisation du Groupe. Ce Comité a été saisi une fois en 2009, sur un sujet sans relation avec un quelconque fait de corruption. La saisine du Comité s'est avérée non fondée, après investigation par le Comité d'Éthique Groupe.
- un Code de Bonne Conduite abordant les relations avec les fournisseurs et les clients ainsi que les relations des collaborateurs au sein du Groupe. Les règles qui y figurent doivent être mises en œuvre au sein de chaque société du Groupe selon les réglementations nationales en vigueur. Leur respect relève de la responsabilité des directeurs du Groupe tant en France qu'à l'étranger.

Tout en confirmant et en confortant les principes de la Charte de 2005, l'édition 2009 de la Charte a pour objet d'attirer particulièrement l'attention de l'ensemble des collaborateurs quant :

- au respect des réglementations européennes et nationales relatives à la libre et loyale concurrence entre entreprises,
- à l'obligation absolue de ne pas être impliqué dans toute activité de corruption ou similaire, et
- au respect des principes fondamentaux en matière de droit du travail fixés par l'Organisation Internationale du Travail.

En France, le Comité de Déontologie Affichage, composé de responsables des directions juridique, marketing, patrimoine et commerce, vise à assurer la conformité de certains visuels publicitaires litigieux (lingerie/nudité/respect de la personne, religion, violence, produits destinés à la jeunesse, politique, développement durable, etc.) avec la réglementation applicable, la moralité, et l'image du Groupe. Il a été saisi en 2009 à 12 reprises et a refusé 9 campagnes d'affichage, soit une augmentation de 80 % de campagnes refusées comparativement à l'année 2008, ce qui souligne l'attention accrue portée par le Groupe pour respecter une éthique d'affichage.

1. RESSOURCES HUMAINES

Groupe implanté sur les 5 continents et dans 55 pays, JCDecaux emploie 9 937 collaborateurs, dont la gestion est décentralisée au sein de chaque filiale. Cette flexibilité permet au Groupe d'adapter son mode de fonctionnement au mieux selon le contexte et les réglementations locales, dans le respect de la Charte éthique de JCDecaux.

Attirer de nouveaux talents, optimiser le capital humain, fidéliser les collaborateurs et offrir un environnement de travail sain et stimulant sont au cœur des préoccupations du groupe JCDecaux. Les collaborateurs partagent les valeurs fondamentales du Groupe : professionnalisme, savoir-faire, transparence et intégrité.

Évolution des effectifs

Au 31 décembre 2009, l'effectif total du Groupe s'élevait à 9 937 collaborateurs (équivalent temps plein). Hors variation de périmètre de l'exercice 2009, l'effectif du Groupe était de 9 002 collaborateurs (équivalent temps plein), soit une baisse de 3,9 % par rapport à 2008. Malgré la volonté affirmée du Groupe de mettre en œuvre tous les moyens à sa disposition pour limiter les impacts sociaux de la crise économique mondiale en 2009 sur ses collaborateurs, une baisse des effectifs a eu lieu au cours de l'année notamment au Royaume-Uni, en Espagne et en Finlande. Par ailleurs, les variations de périmètre du Groupe ont entraîné une augmentation des effectifs de 935 collaborateurs au 31 décembre 2009, expliquée en grande partie par l'acquisition de la société Wall AG, qui comptait 703 collaborateurs au 31 décembre 2009 dont la majorité est localisée en Allemagne, mais également par l'intégration à 50 % de la Russie et de l'Ukraine, entraînant une augmentation de 80 % des effectifs de la zone « Reste du Monde » (+240 collaborateurs).

Avec 3 596 salariés (dont 60 % de personnel terrain d'exploitation), les effectifs de la France représentaient 36,18 % de l'effectif global du Groupe à la fin de l'exercice 2009. Les collaborateurs sont répartis dans 14 directions dont 13 situées hors Ile de France. 2 183 salariés en équivalent temps plein, soit 61 % des effectifs, sont basés en Ile-de-France et travaillent aux sièges de Plaisir et de Neuilly-sur-Seine, dans les ateliers de préparation des affiches de Plaisir et d'assemblage de Maurepas, et dans les agences d'exploitation de la région parisienne.

ATTIRER ET IMPLIQUER

Promotion de la diversité et non-discrimination

Les Directions des Ressources Humaines des différentes filiales du groupe JCDecaux s'emploient à créer les conditions favorables à l'épanouissement et à la réalisation des ambitions de chacun de leurs collaborateurs.



Favoriser le pluralisme et rechercher la diversité au travers des recrutements et de la gestion des carrières est l'un des objectifs de JCDecaux. A ce titre, l'insertion professionnelle de personnes d'origines ethniques, sociales et culturelles variées est perçue comme une opportunité d'enrichissement des valeurs du Groupe. Le respect des valeurs de non_discrimination fait partie intégrante de la Charte éthique du Groupe.

En France, afin d'aider à l'insertion des jeunes en difficulté, JCDecaux est partenaire de la Fondation Agir contre l'Exclusion au travers de l'action « Un but pour l'emploi » et est membre du Conseil National des Entreprises pour la Banlieue créé par le gouvernement français en 2009. Le Groupe est également partenaire de l'association *Nos quartiers ont des talents*, laquelle accompagne des jeunes diplômés issus des quartiers populaires pour trouver un emploi. Ainsi JCDecaux les a accompagnés dans leur campagne de communication en mettant à leur disposition à titre gracieux des faces publicitaires au printemps et à l'été 2009 et, par ailleurs, a procédé à des parrainages. En 2009, le Directeur des Ressources Humaines a reçu au nom de JCDecaux France un trophée récompensant le Groupe pour son engagement social dans le cadre des activités de cette association. Chacun des partenariats engagés par JCDecaux s'intègre dans une politique sociale et sociétale plus large du Groupe en France et est emblématique de sa responsabilité dans la cité.

Politique de recrutement en interne : optimiser notre capital humain

Depuis sa création, le Groupe a connu une croissance forte et régulière de ses effectifs. Pour accompagner ce développement rapide, en France comme à l'étranger, le Groupe recrute régulièrement de nouveaux collaborateurs. Il propose, dans tous les métiers, et dans de nombreuses régions, des opportunités professionnelles intéressantes.

La diversité des activités du Groupe conduit à avoir près d'une centaine de métiers au sein de la société. Elle offre ainsi des filières d'évolution (technique, hiérarchique, géographique...) qui permettent aux collaborateurs, au travers de la « Boursemplei » accessible depuis l'Intranet, de consulter l'ensemble des offres de poste à pourvoir et saisir les opportunités. Ils deviennent ainsi acteurs de leur évolution en interne.

Depuis 2007, des outils d'évaluation ont été mis en place en France afin de développer la qualité de la relation managériale entre le collaborateur et son manager et engager ainsi une véritable démarche de gestion des carrières, appelée SCOPE (Suivi Compétences, Orientation, Potentiel, Evolution). En 2009, des Comités Scope se sont tenus avec chacun des Directeurs Généraux pour faire un point sur les souhaits d'évolution de l'ensemble des Cadres de leurs Directions. Ceux ayant exprimés un souhait d'évolution à très court terme (1 an) ont rencontré la Direction des Ressources Humaines (DRH) pour partager leur projet professionnel. Pour professionnaliser les recrutements et l'accompagnement à la mobilité, la DRH s'est également doté de l'outil *PerformanSe* : ce questionnaire en ligne permet de dresser un « bilan comportemental », qui reste la propriété du salarié ou du candidat.

Des parcours d'intégration des nouveaux employés sont également déployés. Par exemple, en France depuis 2008, un parcours d'intégration destiné aux collaborateurs cadre est mis en œuvre dès le 1er mois de leur arrivée et se déroule sur trois jours. Ils découvrent, les différentes Directions et métiers présents chez JCDecaux, incluant la Direction développement durable. La vision stratégique et transversale, ainsi que la convivialité des échanges proposés, font de ce parcours une étape clé de l'accueil dans le Groupe.

Les filiales du Groupe développent également au niveau local des programmes de gestion des ressources humaines incluant par exemple la gestion des carrières et l'intégration des nouveaux employés.

A noter que l'exigence de qualité du Groupe, et la priorité donnée à la transmission du savoir-faire, poussent JCDecaux à privilégier les contrats à durée indéterminée (CDI) plutôt que le recours au travail temporaire ou à la sous-traitance.

Des valeurs citoyennes qui impliquent l'ensemble des collaborateurs de JCDecaux

Au cours d'un séminaire de team building en novembre 2008 au sein de JCDecaux Australie, l'équipe a identifié les cinq valeurs fondamentales qui devaient être au cœur même de la vie du département technique, tout en étant en concordance avec les idéaux de JCDecaux à travers le monde et avec la mission d'entreprise de la filiale australienne.

Cette réflexion a conduit à la création de 16 illustrations pour exprimer ces valeurs, fusionnées ensuite pour former une œuvre collective intitulée « La créativité dans l'adversité ». En 2009, afin de consolider ces valeurs, une chanson intitulée « Discover your Heart » a été créée par l'équipe en collaboration avec un musicien, la couverture de l'album étant l'œuvre commune de 2008.

La chanson est disponible sur Internet et les bénéfices de la vente de l'album ont été reversés à la Fondation Fred Hollows pour la prévention de la cécité.



Creativity through Adversity

Favoriser l'apprentissage et attirer les jeunes talents

Afin de constituer un vivier de jeunes cadres à fort potentiel, JCDecaux poursuit une politique de partenariat avec des universités et écoles cibles.

En France, en 2009, 120 stagiaires venus d'horizons divers ont effectué un stage en entreprise pour des périodes allant de quelques semaines à un an. Ces stages constituent un excellent moyen de détecter les futurs potentiels et représentent une source privilégiée pour le recrutement de débutants. L'accueil de jeunes en stage longue durée (6 mois minimum) permet de faciliter leur intégration dans l'entreprise en proposant de « vraies » missions opérationnelles, et en identifiant un tuteur qui joue le rôle de référent et d'accompagnateur du stagiaire au quotidien. En 2009, 37 stagiaires « longue durée » ont été accueillis et plus de 10 % d'entre eux ont été recrutés en CDI ou CDD.

Emploi et insertion des personnes handicapées

JCDecaux se conforme à la législation en matière d'emploi et d'insertion des personnes handicapées. En France, la volonté du Groupe est d'augmenter progressivement le taux de personnel handicapé afin d'atteindre un objectif de 6 % dans les meilleurs délais. Dans cette optique, JCDecaux déploie un plan d'action en partenariat avec l'Agefiph (Association pour la Gestion des Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées) portant sur : le recrutement de personnes en situation de handicap (partenariats avec les réseaux Capemploi, les acteurs Internet spécialisés, participation à des forums emploi locaux et nationaux dédiés au handicap...); le maintien dans l'emploi de personnes en situation de handicap au sein de l'entreprise (programmes de formation en vue de reclassement avec les Services d'Aide au Maintien dans l'Emploi des Travailleurs Handicapés, actions de prévention visant à réduire le risque de développement de troubles musculo-squelettiques...); et sur l'accompagnement des collaborateurs en situation de handicap (cellule d'aide aux différentes démarches administratives,...).

Des formations spécifiques seront également proposées aux managers et équipes accueillant des personnes en situation de handicap.

Par ailleurs, des actions sont progressivement mises en place par le Groupe pour favoriser l'économie locale et sociale.

Susciter

Parce que chaque collaborateur est un acteur de l'innovation et de la dynamique du Groupe, JCDecaux met en place des structures lui permettant d'exprimer ses idées et de proposer de nouveaux services ou procédures, tant au niveau des activités de l'entreprise que du quotidien.

En France depuis 2007, le concours « Eureka » est ouvert à tous les collaborateurs et leur permet d'exprimer leurs idées sur la créativité, l'efficacité ou l'environnement de travail. Les meilleures idées sont retenues et les lauréats sont récompensés. JCDecaux n'ayant cessé de décrypter et d'accompagner les tendances urbaines, et puisque l'innovation est une valeur clef du Groupe, un sujet proposé en 2009 portait sur « l'abribus du futur ». La proposition retenue permet de combiner à la fois un service de proximité et un lieu d'échanges communautaires.



Au cours des années, près de 10 pays du Groupe ont implanté un système de « Boîte à idées », qui peut prendre des formes variées, mais a toujours pour objectif l'innovation dans les métiers et l'amélioration de l'environnement de travail.

Au Danemark, un exercice de créativité s'est concentré en 2009 sur des suggestions en termes de changements climatiques et les économies d'énergie.

Le programme Ecoreflex, qui vise à sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux bonnes pratiques environnementales, constitue également un moyen de communication privilégié avec les collaborateurs, via une boîte de courriel et un site Intranet dédiés.

Au cours des 5 dernières années, une dizaine de pays du Groupe ont procédé à des enquêtes de satisfaction des collaborateurs, dont les résultats leur ont été partagés. Les points positifs qui ressortent fréquemment sont le niveau de reconnaissance et la satisfaction au travail, ainsi qu'une bonne compréhension des objectifs de l'entreprise. Des plans d'actions sont mis en place pour prendre en considération les suggestions d'améliorations, comme la création de bulletins d'information interne. Près d'une dizaine d'autres filiales souhaitent organiser une telle enquête au cours des prochaines années. En France, 51 % des cadres de JCDecaux ont participé en 2009 à l'étude menée par l'Association Française de Communication Interne (Afcî) et l'Association Nationale des DRH (ANDRH) sur le thème de la Communication Managériale. L'enquête souligne que le Groupe est perçu comme dynamique et fonde sa croissance sur une stratégie ambitieuse et pertinente. Elle met aussi en avant un niveau de confiance des salariés bien supérieur à celui exprimé pour les autres entreprises participantes.



René Ricol, Médiateur du Crédit, remettant le Prix à Jean-Charles Decaux.

France, Sénat - Le 25 mars 2009, JCDecaux s'est vu remettre le Grand Prix de l'Entreprise Patrimoniale et Familiale. Placé sous le haut patronage de Gérard Larcher, Président du Sénat, l'objectif de ce Grand Prix est de reconnaître et de récompenser les entreprises patrimoniales qui réussissent à se différencier par la mise en place des conditions d'une croissance durable. Il est attribué aux entreprises qui témoignent de réussites économiques significatives, mais aussi de réalisations sociales et environnementales indéniables. De ce fait, les entreprises familiales et patrimoniales prouvent concrètement la pertinence de lier performance et éthique.

«Nous avons choisi d'honorer JCDecaux, entreprise patrimoniale dotée à la fois d'une vision à long terme en matière de gouvernance et de ressources humaines ainsi que d'une réelle philosophie d'entreprise et d'une réflexion globale.», a souligné Thierry Lombard, vice-président du Jury, lors de la remise du Grand Prix 2009.

Progresser

JCDecaux met en œuvre une politique de formation ambitieuse. Pour accompagner les collaborateurs du Groupe, de nombreuses formations sont dispensées chaque année dans tous les domaines relatifs à ses activités : management, exploitation, technique, sécurité, langues, communication, marketing, commerce, bureautique... Le développement du savoir-faire et de l'expertise des collaborateurs constitue un capital stratégique pour le Groupe. Bien que la situation de crise mondiale ait également affecté le Groupe, JCDecaux s'est efforcé de maintenir un niveau de formation élevé malgré les difficultés rencontrées dans cette période de crise. En 2009, 62 907 heures de formation ont été dispensées à 7 047 collaborateurs répartis sur l'ensemble des filiales du Groupe.

En France en 2009, ce sont plus de 26 000 heures de formation qui ont été dispensées à plus de 2 300 stagiaires, représentant un investissement de plus d'un million d'euros.

La JCDecaux Media Academy est depuis 2004 l'école de formation de vente interne de JCDecaux. Elle offre entre autres des modules pour accélérer l'efficacité commerciale sur le terrain par des ateliers, de l'accompagnement personnalisé, du *team-building* et des programmes de formation à la carte. En 2009, en France, ce sont plus de 350 stagiaires qui ont été formés au sein de la Direction Générale Commerce et Développement et l'ensemble des Responsables Régionaux et des négociateurs de la Direction Développement du Patrimoine.

La « JCDecaux Management Academy » facilite la mise en œuvre du référentiel managérial développé en 2007 avec la participation active de 16 managers de l'entreprise représentatifs des différents métiers et de la diversité de JCDecaux. Ainsi, depuis 2007, la totalité des cadres des filiales françaises de JCDecaux ont bénéficié de cette formation aux techniques de management. Offerte depuis 2008, la formation à destination des agents de maîtrise ayant un rôle d'encadrement a été suivie en 2009 par près d'une centaine de managers de proximité.

UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SAIN ET PERFORMANT

Organisation du temps de travail

Chaque filiale est responsable de l'organisation du temps de travail, au regard et dans le respect des dispositions conventionnelles et légales. En France, l'organisation du temps de travail des différentes entités du Groupe s'appuie sur des accords collectifs d'Aménagement et Réduction du Temps de Travail initialement signés en 1998 et actualisés en 2000 et 2002, suivant les entités du Groupe. Ces accords prévoient que le temps de travail effectif de l'ensemble du personnel itinérant est de 35 heures, le personnel administratif et d'encadrement bénéficiant quant à eux de journées de Réduction de Temps de Travail.

Les conditions de travail : priorité à la sécurité

L'amélioration constante de la sécurité et des conditions de travail du personnel est un objectif prioritaire de JCDecaux. En 2009, le Groupe a dispensé 23 683 heures de formation à la sécurité à 3 210 collaborateurs. La politique d'amélioration de la sécurité et des conditions de travail est pilotée par les Directions Techniques de chaque filiale au regard notamment des législations locales, et concerne essentiellement la maîtrise des risques liés au travail en hauteur, la sécurité routière et la sécurité électrique. En France, un programme d'actions de sensibilisation-formation aux risques professionnels a été initié en 2007. Le Programme Ergo Production Santé (PEPS) qui a concerné en 2008 les collaborateurs des ateliers d'affichage (Plaisir et Lyon), a été suivi par plus de 50 % des équipes du site logistique de La Clé St Pierre et été étendu aux agents de l'exploitation d'Ile de France amenés à intervenir sur des mobiliers « haut ». Le déploiement sur toutes les régions de France est programmé pour 2010. Les métiers liés à l'activité Vélos en Libre Service sont quant à eux à l'étude.

Outre les obligations nationales, certains pays ont mis en œuvre des « comités santé-sécurité » de manière volontaire, comme en Belgique et au Portugal, ou élaboré des systèmes permettant aux employés de formuler des suggestions d'amélioration.

Dans le contexte de la pandémie de Grippe A, H1N1, le Groupe s'est assuré que l'ensemble de ses filiales informent adéquatement les collaborateurs des précautions à prendre dans leurs activités, se procurent au besoin l'équipement nécessaire, et que des plans de continuité des activités soient définis.

Certaines filiales du Groupe sont également certifiées selon les systèmes OHSAS 18001 ou SA 8000.

Politique salariale et cotisations sociales

La politique salariale est déterminée au niveau de chaque filiale selon la réglementation en vigueur, dans le cadre des accords de négociation annuelle et des capacités financières des filiales.

La rémunération des collaborateurs est déterminée en fonction de grilles de salaire qui tiennent compte de critères objectifs tels que le type de poste, le niveau de qualification et de l'expérience. Pour les cadres, la politique de rémunération variable associée à des objectifs individuels est généralisée. Parallèlement, des primes de « performance qualité » sont mises en place pour le personnel de terrain afin d'encourager et de récompenser les résultats individuels.

Le groupe JCDecaux se conforme à l'ensemble des obligations légales relatives aux cotisations afférentes aux rémunérations.

Depuis 2009, l'ensemble des Plans d'Epargne Entreprise de JCDecaux France propose un fonds « Solidaire ». A cet effet, le fonds « JCDecaux Diversifié » a évolué en consacrant au moins 5 % de son actif à l'économie « Solidaire », ce qui a permis de dédier immédiatement plus de 450 000 € à la finance « solidaire ». Ces sommes permettront de soutenir des projets favorisant notamment l'insertion, l'accès à la propriété, l'accès au crédit, etc.

Un dialogue social équilibré

JCDecaux accorde une large place au dialogue social qui se déroule dans un cadre organisé. Le Groupe s'efforce de rechercher, en toutes circonstances, la conclusion d'accords formels équitables pour les parties en présence.

En France, les élections professionnelles sont intervenues au cours de l'année 2009 pour l'UES JCDECAUX et ont redéfini les organisations syndicales représentatives. La représentation du personnel de JCDecaux SA s'articule dorénavant de la façon suivante :

- JCDecaux SA et JCDecaux MU : un Comité d'entreprise UES qui est composé de 15 titulaires et 15 suppléants, bien au-delà du minimum légal (9 titulaires/9 suppléants) plus 5 représentants syndicaux. 21 établissements ont une instance de Délégués du personnel et 17 établissements ont une instance CHSCT. Le renouvellement de ces instances se fera en 2010.
- Avenir : un Comité d'entreprise composé de 8 titulaires et 8 suppléants (au-delà du minimum légal) plus 4 représentants syndicaux. 17 établissements ont une instance de Délégués du personnel et un établissement a une instance CHSCT. Le renouvellement de ces instances se fera en 2010.
- JCDecaux Airport France: une Délégation unique du personnel composée de 3 titulaires et 3 suppléants.

Plus de 50 accords collectifs ont été signés depuis septembre 2006 pour l'ensemble des entités en France, dont les principaux portent pour JCDecaux SA sur l'emploi des seniors, la classification des métiers de l'atelier de production d'affiches et des métiers de l'exploitation, la concertation sociale, et l'intéressement triennal. Pour Avenir, les accords ont porté sur l'emploi des seniors et l'intéressement triennal.

Au sein de la Société Cyclocity, des élections professionnelles ont été organisées en 2008. Le Comité d'entreprise est composé de 6 titulaires et 6 suppléants, et de 3 représentants syndicaux (CGT/SUD/FO). Deux CHSCT Cyclocity ont vu le jour, un en Ile de France et un en région Rhône-Alpes. Des délégués du personnel sont présents à Paris en Ile-de-France, à Lyon et à Marseille. Neuf accords ont été signés depuis le 30 avril 2008, portant sur l'emploi des seniors, l'adhésion aux dispositifs de Participation et de Plan d'Epargne interentreprises, la mise en place des CHSCT, les garanties collectives, les remboursements des frais de santé, les modalités de négociation, le travail de nuit, l'intéressement collectif, ainsi que le protocole d'accord préélectoral et l'avenant au protocole d'accord préélectoral.

Des accords collectifs relatifs aux conditions de travail et de rémunération sont négociés également dans d'autres pays significatifs pour le Groupe, ce qui couvre près de 64 % de l'effectif total du Groupe.

Des collaborateurs associés à la croissance de l'entreprise

Les principes d'intéressement des salariés aux bénéfices réalisés par JCDecaux sont propres à chaque filiale. En France, les accords d'intéressement aux bénéfices de l'entreprise concernent l'ensemble des salariés. Un intéressement collectif 2009, certes dégradé mais qui reste significatif, a été versé à tous les collaborateurs de l'entreprise à l'issue de l'année la plus difficile depuis la création de JCDecaux en 1964. Le montant total des sommes versées dans le cadre de l'intéressement et de la participation au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2009 s'élève à 2,8 millions d'euros. Le montant de l'intéressement et de la participation versé, pour la France, au titre des trois derniers exercices est le suivant :

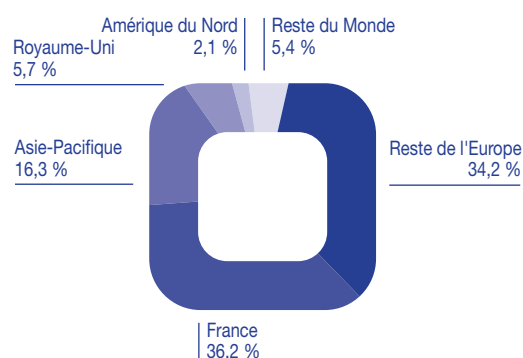
<i>En milliers d'euros</i>	2009	2008	2007
Intéressement	1 945	6 796	7 265
Participation	833	933	488
Abondement ⁽¹⁾		92	121
Total	2 778	7 729	7 753

⁽¹⁾ Montant relatif à l'abondement versé par l'entreprise en cas de versement de l'Intéressement Collectif dans le PEE en 2009

Répartition des effectifs par zone (ETP)

<i>Au 31 décembre</i>	2009	2008	2007
Reste de l'Europe	3 401	2 826	2 731
France	3 596	3 740	3 549
Asie-Pacifique	1 621	1 633	1 527
Royaume-Uni	567	646	664
Amérique du Nord	212	225	232
Reste du Monde	540	300	185
Total Groupe	9 937	9 370	8 888

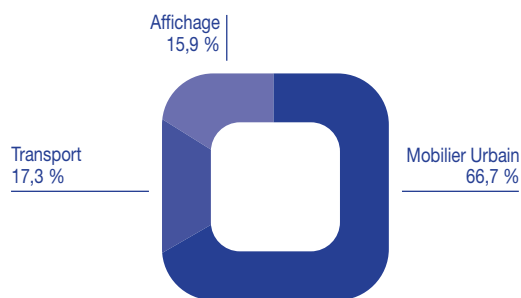
Au 31 décembre 2009



Répartition des effectifs par activité (ETP)

Au 31 décembre	2009	2008	2007
Mobilier Urbain	6 631	6 149	5 732
Transport	1 722	1 683	1 606
Affichage	1 584	1 538	1 550
Total Groupe	9 937	9 370	8 888

Au 31 décembre 2009



Répartition des effectifs 2009 par sexe (ETP)



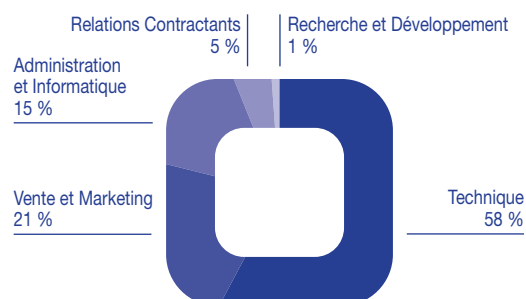
Répartition des effectifs 2009 par sexe (hors personnel terrain et exploitation - ETP)



Répartition des effectifs par métier (ETP)

Au 31 décembre	2009	2008	2007
Technique	5 836	5 529	5 183
Vente et Marketing	2 059	2 007	1 918
Administration et Informatique	1 472	1 285	1 243
Relations Contractants	474	465	455
Recherche et Développement	96	84	89
Total	9 937	9 370	8 888
Dont France	3 596	3 740	3 549
Hors France	6 341	5 630	5 339

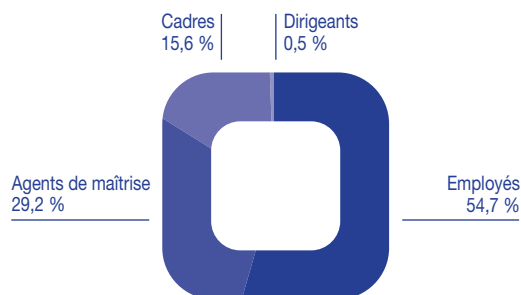
Au 31 décembre 2009



Répartition des effectifs en France par catégorie (ETP)

Au 31 décembre	2009	2008	2007
Cadres dirigeants	20 ⁽¹⁾	19 ⁽¹⁾	17 ⁽¹⁾
Cadres	561	588	578
Techniciens/ Agents de maîtrise	1 049	1 049	1 023
Employés	1 966	2 084	1 933
Total Groupe	3 596	3 740	3 551

Au 31 décembre 2009



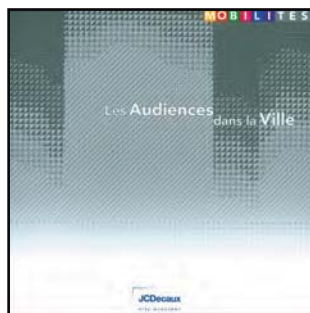
⁽¹⁾ Cadres dirigeants basés en France exerçant des responsabilités au sein des filiales françaises ou pour le Groupe à l'international.

2. RELATIONS AVEC LES CLIENTS ET LES FOURNISSEURS

Le succès du Groupe est basé sur la qualité reconnue de ses produits et de ses prestations, ainsi que sur son aptitude à comprendre et anticiper les besoins de ses clients, qu'il s'agisse des collectivités locales, des sociétés de transport, des bailleurs ou des annonceurs. Pour assurer sa croissance sur le long terme, le groupe JCDecaux doit à la fois leur fournir des produits ou services innovants et de qualité, mais aussi les accompagner et les soutenir dans leur propre démarche de développement durable.

Des partenariats sur le long terme

Force est de constater que le groupe JCDecaux, de par son souci permanent de la qualité et de l'innovation, a su fidéliser une majorité de ses partenaires. Les relations entreprises avec les collectivités locales permettent un accompagnement dans la durée.



Depuis 2006, en France, le Groupe mène un ensemble de réflexions sur l'avenir de la ville et des transports. Au travers de publications dédiées, en 2006 et 2008 notamment, ces recherches constituent pour les collectivités comme pour nos clients agences médias et annonceurs, des outils de compréhension des problématiques urbaines.

A titre d'exemple dans le secteur du Transport, JCDecaux collabore depuis plus de 30 ans auprès d'aéroports majeurs tels que Les Aéroports de Paris et de Milan, et depuis plus de 20 ans avec les aéroports de New-York. Avec la très grande majorité des aéroports dont la concession publicitaire est actuellement gérée par le Groupe en Europe et aux Etats-Unis, les partenariats sont en place depuis plus de 10 ans. La même tendance s'applique au domaine du transport terrestre où, par exemple, les Autorités des métros de Hong-Kong et de Milan font confiance à JCDecaux depuis plus de 20 ans.

Promouvoir le développement durable avec nos partenaires

Le groupe JCDecaux se positionne comme un expert des services aux collectivités : il les accompagne dans leurs efforts visant la mise en place de comportements plus respectueux de l'environnement. Notamment en participant activement aux opérations de sensibilisation au tri sélectif des déchets, et en développant une gamme complète de mobiliers urbains munis de récupérateurs de piles, de verre et autres déchets. JCDecaux permet également aux collectivités de concilier en zone urbaine mobilité, sécurité, liberté et écologie avec le concept du vélo en libre-service, Cyclocity.

Au cours des dernières années, des campagnes de promotion du développement durable ou des supports « verts » ont été créés par les différentes filiales de JCDecaux, comme la filiale Innovate en France dans le cadre de la campagne « Trier, c'est préserver » de l'Association des Maires de France et Eco-Emballages. Plus récemment, JCDecaux Artvertising, en collaboration avec le Crédit Agricole et la société Greenwall, a installé l'œuvre « Marseille 2013 à cœur », un mur végétal de 10 mètres de haut sur la façade d'un immeuble surplombant le Vieux Port de Marseille (France). Selon la Mairie, cette initiative vient illustrer l'engagement de la Ville envers le développement durable.

JCDecaux Innovate aux Pays Bas a donné à l'été 2009 la visibilité nécessaire à la campagne de la Fondation Netherland Schoon ("Gardez les Pays-Bas propres") afin de convaincre le grand public d'arrêter de jeter ses chewing-gums dans la rue et de les coller sur les bancs ou les abribus. JCDecaux a donné un véritable coup d'accélérateur à cette campagne en permettant de confronter les passants à leur comportement.

La dimension développement durable est également une valeur fondamentale partagée par les autorités aéroportuaires et JCDecaux Airport. Elle fait donc partie des réponses du Groupe aux consultations des aéroports, en proposant notamment des offres "carbone neutre", des optimisations de consommation électrique et des dispositifs recyclables. En 2009, ces points forts de nos offres ont contribué aux gains des consultations menées par exemple par les aéroports de Bordeaux et Nice en France.

Une écoute permanente des clients annonceurs

La fidélisation de sa clientèle est un axe majeur pour le groupe JCDecaux, qui veille à toujours apporter une valeur différenciante sur un marché toujours plus compétitif. De grands groupes internationaux sont partenaires de JCDecaux depuis plus d'une décennie. L'écoute permanente des clients à travers les équipes marketing, commerciales ou « relations contractants » est complétée par des enquêtes périodiques de satisfaction menées à l'initiative de chaque filiale auprès des principaux annonceurs et collectivités locales.

En 2009, la transformation de One Stop Shop pour créer JCDecaux OneWorld a permis d'enrichir la relation Marketing/Ventes pour les clients, les agences médias et les agences de publicité. La mise en place de ce « guichet » unique, constituant un accès simplifié au portefeuille de solutions de communication extérieure de JCDecaux à travers le monde, a pour objectif l'accompagnement des marques et de leurs conseils en communication.

Par ailleurs, le professionnalisme, le savoir-faire et la créativité des équipes sont fréquemment reconnus et récompensés. Les prix obtenus soulignent le souci permanent que les équipes de JCDecaux portent à l'établissement de relations de confiance sur le long terme avec leurs clients. A titre d'exemple, JCDecaux Espagne a reçu le Premier Prix de la Meilleure Entreprise de Publicité Extérieure, lors de la dernière édition des Prix Control, organisés depuis 40 ans par Revue Control, une publication mensuelle pionnière sur l'information spécialisée en publicité et marketing. En Australie, ce sont « l'esprit d'équipe permettant d'obtenir le meilleur de ses employés, ses solutions créatives et ses idées qui dépassent la simple vente d'espaces publicitaires, le savoir-faire qui inspire le respect sur le marché, la collaboration efficace avec ses partenaires, ses compétences en lancement de produit à la fois tactiques et stratégiques » qui ont été soulignés en 2009, lorsque la filiale a reçu le prix de la Meilleure équipe de vente » aux B&T Awards. La Belgique a pour sa part remporté le titre de « Media Sales House of the Year » des « Annual Masters of Media Awards 2009 », l'une des récompenses les plus prisées du secteur de la communication en Belgique. Enfin, JCDecaux en Inde a remporté trois prix, dont deux portaient sur l'innovation, aux Outdoor Advertising Awards organisés lors de l'Outdoor Advertising Convention de 2009.

Favoriser l'innovation publicitaire : un soutien aux stratégies communicationnelles de nos clients

Depuis 2007 JCDecaux Chine organise les « Best of The Best Awards ». Cet événement annuel a pour but d'encourager et de distinguer l'excellence et le génie créatif des campagnes publicitaires menées dans le métro afin de stimuler son développement en Chine. En 2009, dans le but de promouvoir l'interaction, JCDecaux Chine a également invité les usagers du métro à participer en votant dans diverses catégories, ce qui a permis de mettre en place une plate-forme de communication et d'échanges avec le public. Le groupe Sichuan Cultural and Tourism Development et Wanglaoji ont été primés respectivement pour la « Campagne caritative préférée » et la « Meilleure campagne de couverture nationale ».

En Espagne, c'est Greenpeace qui a remporté le premier prix dans la catégorie « Confirmés – Affichage classique » et le WWF qui a remporté le troisième prix dans la catégorie « Nouveaux talents – campagne innovante » lors de la 7^{ème} édition des JCDecaux Awards.

Une qualité reconnue internationalement

Le sens aigu du groupe JCDecaux pour la qualité est conforté par la certification ISO 9001 des activités de certaines filiales, notamment en France, en Espagne, en Italie, au Portugal, à Hong Kong et en Irlande.

Par ailleurs, les activités industrielles gérées par la Direction Générale Recherche, Productions et Opérations sont certifiées ISO 9001 depuis 1997 et ISO 14001 depuis 2007.

Des achats régis par une Charte éthique fournisseurs

Les activités industrielles du Groupe sont essentiellement réalisées au sein de la Direction Générale Recherche, Productions et Opérations située à Plaisir (Yvelines, France). La Direction des Etudes, renforcée cette année par la création d'un pôle Bureau D'études Electroniques et la création du JCDecaux MediaLab, est chargée de concevoir les mobiliers. La Direction Achats, Stocks et Production est en charge d'acheter les composants, les sous-ensembles de mobiliers et d'assembler les structures les plus complexes en vue de les livrer aux différentes filiales du Groupe. Cette direction centralise également certains achats pour le Groupe : elle approvisionne, pour le compte des filiales et de la France, une partie des pièces de rechange et consommables nécessaires à l'entretien et à la maintenance des mobiliers.

JCDecaux a redéfini en 2009 la Charte éthique régissant les relations du Groupe avec ses fournisseurs, mettant en avant ses valeurs : qualité, respect des engagements, transparence, mais aussi des principes en matière de respect des réglementations (sociales, environnementales...), de concurrence déloyale ou d'intégrité. Cette Charte est signée par l'ensemble des fournisseurs stratégiques gérés par la Direction Achats, Stocks et Production, et est transmise à tout nouveau fournisseur. Ce document, ainsi que tous les documents et spécifications techniques, sont consultables sur le site Extranet qui leur est réservé.

Ces fournisseurs sont sélectionnés en fonction de leur aptitude à répondre aux exigences économiques, de qualité, et de respect de l'éthique du Groupe. Les audits périodiques et les visites réalisés auprès des principaux fournisseurs, en France comme en Chine, permettent de suivre leurs performances qualité, d'alimenter une dynamique de progrès et de s'assurer des mesures mises en place pour respecter la Charte éthique et les réglementations en vigueur. Ces audits ont également pour vocation de tisser un véritable lien de partenariat avec les fournisseurs. Les fournisseurs sont systématiquement avisés de leur non-conformité. Des critères de sélection plus stricts en matière de respect de l'environnement sont progressivement inclus dans les appels d'offre visant la sélection de fournisseurs.

En 2009, 80 % des achats de la Direction Achats, Stocks et Production ont été réalisés avec quelques 85 fournisseurs, représentant un peu plus de 9 % du panel global de fournisseurs. Aucun fournisseur n'a représenté plus de 10 % des dépenses annuelles de fabrication.

Favoriser l'économie sociale

De manière progressive, le Groupe considère la collaboration avec des fournisseurs permettant l'insertion de personnes handicapées ou en difficulté. Ainsi des tâches de réparation de mobilier urbain ou la réalisation de certains éléments de campagnes publicitaires sont confiées à des personnes en situation de handicap, leur permettant ainsi de collaborer à nos projets.

Dans le cadre des différents marchés de vélos en libre-service en France, JCDecaux s'est engagé dans des programmes citoyens et favorise l'insertion de jeunes en difficulté. Des accords ont notamment été conclus avec l'EPIDE (Etablissement Public d'Insertion de la Défense), la FACE (Fondation Agir contre l'exclusion). Par ailleurs, depuis fin 2008 des travaux de réparation de vélos sont effectués avec un atelier protégé, en collaboration avec l'ADAPEI (Association Départementale des Amis et Parents de personnes handicapées mentales) de l'Oise.

En France, certaines commandes de fournitures sont effectuées auprès du secteur protégé (travail des personnes en situation de handicap). Un projet de référencement des entreprises du secteur protégé sera lancé par la Direction des Achats, Stocks et Production afin de mieux connaître le tissu économique social local et ainsi pouvoir le solliciter davantage.

3. RELATIONS AVEC LA SOCIÉTÉ CIVILE

Le Groupe interagit avec une multitude d'acteurs aux préoccupations très variées, qu'il s'agisse des collectivités, de ses clients (annonceurs et agences), de ses partenaires commerciaux, des autorités publiques ou des associations, mais aussi de ses équipes et de ses actionnaires. Pour répondre aux enjeux du développement durable, le Groupe mobilise ses ressources et sa créativité et s'engage dans des processus citoyens qui ont notamment pour but :

- de fédérer ses équipes autour de valeurs éthiques partagées par tous,
- de proposer toujours plus de services aux citoyens,
- d'agir en faveur de la sécurité dans les villes,
- de faciliter l'accessibilité des personnes handicapées aux infrastructures urbaines, avec des mobiliers et des services adaptés,
- de soutenir des opérations de solidarité.

JCDecaux, partenaire des grandes causes

La communication extérieure est un medium qui touche un grand nombre de citoyens de par le monde, et elle constitue un vecteur privilégié pour soutenir des efforts de sensibilisation. Depuis sa création, JCDecaux s'est engagé activement auprès de nombreuses associations humanitaires et caritatives au service de grandes causes telles que la lutte contre la maladie, la protection des populations les plus déshéritées, la préservation de l'environnement et la sécurité routière. Chaque année, le Groupe affiche gracieusement des faces publicitaires sur ses réseaux pour soutenir différentes causes. Ainsi JCDecaux et ses collaborateurs se mobilisent pour améliorer et contribuer au bien-être du plus grand nombre.

Chez JCDecaux OneWorld, une campagne gracieuse a été centralisée en faveur du Ruban Rose, une action qui vise à lutter contre le cancer du sein et qui se fait avec le soutien de Samsung. Des campagnes ont été orchestrées au Royaume-Uni, en Autriche, en Espagne, aux Pays-Bas, en Finlande et en Italie. JCDecaux OneWorld a également aidé Action Innocence dans sa lutte pour préserver l'intégrité et la dignité des enfants sur Internet en organisant une campagne gracieuse pour eux en France.



JCDecaux a soutenu cette année la campagne "Hopenhagen" promue par l'International Advertising Agency, visant à influencer les décisions des leaders internationaux à l'occasion de la conférence des Nations Unies sur les Changements climatiques qui s'est tenue à Copenhague en décembre 2009. Le lancement de la campagne a eu lieu lors du festival du film de Cannes (France), lui offrant ainsi une visibilité privilégiée. Elle a été diffusée ensuite sur divers sites internationaux, sur les dispositifs digitaux dans les aéroports de Los Angeles et de JFK à New York.

JCDecaux Chine a pour sa part participé à la campagne du WWF « Earth Hour ». Le mobilier urbain ainsi que les supports publicitaires de 12 villes en Chine ont été éteints pendant une heure en début de soirée. Des faces publicitaires ont également été offertes gracieusement pour la promotion de cette initiative, dans la continuité de son partenariat avec le World Wild Fund for nature, comme Panda Friend.

En France, le soutien à l'Association Française contre les Myopathies (AFM) s'inscrit sur le long terme, et pour la 8^{ème} année JCDecaux France a été partenaire du Téléthon. L'affichage gracieux a été effectué grâce à la collaboration de 270 villes françaises, et plus de 500 Journaux Electroniques d'Informations ont relayé la campagne. L'entreprise prend en charge à hauteur de 50 % le coût d'impression des 16 000 affiches de la campagne ; met à disposition, à la demande du Téléthon, des véhicules logistiques ; et apporte l'aide de collaborateurs bénévoles.

Pour la quatrième année consécutive JCDecaux a soutenu la campagne du Secours Populaire visant à permettre à des enfants défavorisés de passer une journée à la mer pendant l'été. Selon Julien Lauprêtre, Président du Secours populaire français, « Avec l'affichage offert depuis plusieurs années, JCDecaux nous donne un précieux coup de main en alertant le grand public qui peut ainsi répondre généreusement. Des gosses découvrent pour la première fois la mer, la montagne, Paris et sa Tour Eiffel... Le retour dans la famille est différent : ils ont vu quelque chose de nouveau qui leur fait chaud au cœur. Ils s'en rappelleront toute leur vie. »



En France, JCDecaux a appuyé, une nouvelle fois, une campagne de la Fondation Nicolas Hulot visant la protection de l'environnement, la campagne « Evolution : Chapitre 2 ».

Je salue la fidélité du soutien de JCDecaux dans une démarche singulière qu'est celle de la fondation Nicolas Hulot et la confiance manifestée par JCDecaux en faveur de notre action."

Nicolas Hulot, Président de la Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme



France, Novembre 2009. JCDecaux a reçu « l’Affiche d’Or » lors de la 15ème édition des Affichades Sup de Co Toulouse. Organisée avec Ipsos, cette manifestation confronte 3 000 affiches dans 8 catégories et met à l’honneur le talent des créatifs et des annonceurs. Un jury composé de 500 jeunes de 18 à 25 ans vote par Internet, pour les 3 meilleures affiches de chaque catégorie.

L’équipe du service création de la Direction des Arts Graphiques a reçu l’Affiche d’Or dans la catégorie « Grandes causes » grâce à son visuel sur la sécurité routière.

Par ailleurs, le Groupe soutient également depuis plus de dix ans la lutte contre le sida par des actions récurrentes.

La communication extérieure est également vectrice de culture. Au Chili, JCDecaux a fait appel à de jeunes artistes issus de différentes disciplines qui ont pu laisser leur marque pendant un mois dans le métro. Le mouvement a commencé avec deux murs laissés en blanc, et une question : quel artiste va pouvoir exercer son art ? Dans un second temps, il a été fait référence à la marque Ballantine, à l’origine de ce projet, dans l’esprit de sa nouvelle signature « Laisser une impression », Les artistes ont eu environ 5 jours pour peindre les murs en utilisant les moyens de leur choix. L’idée était que les usagers du métro puissent observer le processus de création d’une œuvre d’art au sein de la station.

La parole est donnée au public

Le Groupe saisit également les opportunités mises à disposition par les nouvelles technologies pour donner la parole au public. À titre d’exemple, à Milan (Italie), la campagne « S.O.S. développement durable » a été lancée en juin 2009 par IGPDecaux et Koinètica, en associant deux médias : l’affichage et internet. Des centaines de tramways et de bus milanais ont arboré le slogan de la campagne et invitaient le public à se rendre sur un site Internet dédié, www.sossostenibilita.it. Conçu comme un lieu d’échange et de rencontre, ce site était en constante évolution grâce à la collaboration du public qui a participé à l’opération en envoyant des suggestions, en soumettant des expériences positives ou en répondant à des tests sur le développement durable.

4. PROTÉGER L’ENVIRONNEMENT

Le groupe JCDecaux inscrit sa démarche éco-responsable dans une perspective pérenne. L’amélioration permanente des processus existants, et l’exploration de nouvelles dimensions responsables sont la garantie d’une croissance durable dans le respect des valeurs du Groupe.

Tout au long de la chaîne de valeur, le Groupe s’efforce d’optimiser l’utilisation des ressources naturelles, de maîtriser les consommations d’eau et d’énergie, de limiter les impacts environnementaux découlant de ses activités d’exploitation, et d’optimiser le recyclage et la valorisation des déchets. Des plateformes d’échange des meilleures pratiques entre les filiales sont progressivement mises en œuvre.

Enjeux	Objectifs	Actions
Améliorer la qualité de vie en ville	<i>Améliorer l'environnement urbain</i>	« Dédensification » du patrimoine par utilisation de panneaux déroulants Création de mobiliers multifonctionnels : abribus intégrant des récupérateurs de verre, colonnes Morris dotées de cabines téléphoniques, etc.
	<i>Développer des solutions favorisant les « déplacements doux »</i>	Conception du système Cyclocity (système automatisé de location de vélos en libre-service 24h sur 24 et 7 jours sur 7)
	<i>Contribuer à la collecte des déchets</i>	Création de mobiliers de collecte sélective de déchets pour piles, verre, papier. Depuis 1995, plus de 4 millions de piles et 20 millions de tonnes de verre ont été collectées.
	<i>Sensibiliser les citoyens à la préservation de la planète</i>	Affichage à titre gracieux de campagnes d'information en faveur de la protection de l'environnement
Maîtriser les consommations en eau, énergie et matières premières	<i>Maîtriser la consommation d'eau</i>	Mise en place dans les sanisettes JCDecaux d'un système de recyclage de l'eau de lavage
		Recherche de solutions alternatives pour le nettoyage des mobiliers (ex : récupération de l'eau de pluie)
		Intégration de réservoirs de récupération d'eau de pluie dans des mobiliers urbains
	<i>Maîtriser la consommation d'énergie</i>	Utilisation de ballasts électroniques pour les dispositifs d'éclairage des mobiliers (gain d'énergie de l'ordre de 25 %)
		Utilisation pour l'éclairage de certains mobiliers de ballasts électroniques graduables générant des gains d'énergie additionnels de 25 %
		Optimisation des systèmes de motorisation du mobilier urbain (gains d'énergie jusqu'à plus de 60 %)
		Recherche et application de solutions de temporisation de l'éclairage pour certains mobiliers et à l'intérieur des bâtiments du Groupe
		Recherche des solutions les moins énergivores pour les nouveaux médias digitaux
	<i>Recourir aux énergies renouvelables</i>	Utilisation de panneaux solaires pour l'éclairage de certains mobiliers urbains
		Achat d'électricité verte pour la consommation des mobiliers urbains et supports publicitaires
Compensation volontaire d'émissions de CO ₂ liées à la logistique d'exploitation des mobiliers urbains/supports publicitaires ou des bâtiments du Groupe		
<i>Réduire les consommations en carburant</i>	Mise en place d'un programme de réduction des consommations en carburant des véhicules (plan « Or Noir »)	
	Optimisation des tournées de livraison et de maintenance	
<i>Préserver la biodiversité</i>	Mise en œuvre d'une Politique bois afin d'éviter l'utilisation d'espèces végétales protégées et utiliser du bois d'origine certifiée par des organismes reconnus	
<i>Réduire l'utilisation de consommables bureautiques</i>	Mise en place du programme Ecoreflex® de sensibilisation des collaborateurs aux bons gestes environnementaux	
Maîtriser les déchets industriels	<i>Réduire les déchets industriels</i>	Eco-conception : prise en compte de la fin de vie des mobiliers dès leur conception
		Utilisation de conditionnements réutilisables pour le stockage et le transport des mobiliers et des pièces de maintenance
	Utilisation de tubes fluorescents « longue durée » pour réduire la fréquence de remplacement	
<i>Trier et valoriser les déchets</i>	Tri sélectif des déchets industriels et traitement par des filières agréées là ou elles existent. Priorité donnée au recyclage	

Certification ISO 14001

JCDecaux a pour ambition de satisfaire les standards internationaux les plus élevés en matière de protection de l'environnement. Ainsi, en 2009, la certification ISO 14 001 a été décernée à la filiale de la Suède, ce qui porte à sept le nombre total de filiales certifiées : Espagne (2003), Norvège (2006), France (2007), Portugal (2007), Italie (2007), Royaume-Uni (2008) représentant plus de 53 % du chiffre d'affaires Groupe publié en 2009.

Des travaux sont en cours dans plusieurs filiales pour étendre le périmètre de leur certification, ou l'obtenir, comme par exemple les Pays-Bas et la Finlande qui visent une certification en 2010.

Lavage des mobiliers à l'eau de pluie et sans détergent

L'objectif de la récupération d'eau de pluie est de permettre une autonomie en eau des sites pour le lavage des mobiliers urbains. Outre l'économie substantielle en eau potable, le lavage à l'eau de pluie présente de nombreux avantages écologiques. L'eau de pluie, naturellement déminéralisée, permet de réduire le recours systématique à des produits détergents. Ses propriétés permettent également la réduction de la quantité d'eau nécessaire à chaque entretien, permettant ainsi un impact environnemental réduit.

JCDecaux a augmenté de près de 42 % sa capacité totale de récupération d'eau de pluie au cours des deux dernières années, pour atteindre plus de 650 000 litres, notamment en France, Belgique et Australie.

En France, JCDecaux a poursuivi l'installation de récupérateurs d'eau de pluie dans ses agences et dépôts, augmentant ainsi de 36 % sa capacité de récupération d'eau de pluie au cours de la dernière année.

En Australie, continent aride souvent frappé par la sécheresse, JCDecaux a récemment fait installer des collecteurs d'eau de pluie sur le site de Sydney, lesquels, en prenant en considération la pluviométrie locale moyenne, pourraient permettre de couvrir la totalité des besoins locaux pour assurer l'entretien des mobiliers urbains et supports publicitaires.

Par ailleurs, le Groupe évalue la possibilité d'inclure systématiquement des récupérateurs d'eau dans ses mobiliers. Ainsi, au-delà de l'installation de collecteurs d'eau dans les colonnes d'affichage de la ville de Paris, les nouveaux sanitaires qui ont été déployés en 2009 sont également équipés de récupérateurs, permettant de réduire la consommation d'eau potable.

Ecoconception et réduction des déchets

Les équipes de JCDecaux réfléchissent en permanence à apporter toujours plus d'innovation dans les objets développés. Ainsi, une démarche d'écoconception s'applique aux objets créés par JCDecaux. Les matériaux utilisés sont tous de la meilleure qualité et de la plus grande robustesse pour durer dans le temps. La conception modulaire, la réduction de la consommation d'énergie, l'adéquation de la durée de vie à l'utilisation et la recyclabilité, sont au cœur des travaux de conception.

En 2009, JCDecaux s'est vu décerner le Prix « Good Design 2009 » pour le vélo en libre-service Vélib' de Paris, dans la catégorie Environnement ainsi que le Prix « Green Good Design 2009 » pour l'abribus solaire Stern dans la catégorie « Products/Industrial Design 2009 » à Chicago (Etats-Unis) par le Chicago Athenaeum - Museum of Architecture and Design, en association avec The European Centre for Architecture Art Design and Urban Studies,

Un tri sélectif des déchets est effectué au niveau des sites de production et d'exploitation selon les réglementations en vigueur dans chaque pays et selon les filières de recyclage et de valorisation disponibles, par exemple pour la récupération des affiches, des tubes fluorescents, des déchets d'emballage, du fer, de l'aluminium, du verre et des gravats.

Ecoreflex : sensibilisation aux bonnes pratiques environnementales



Le programme interne Ecoreflex® vise à sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux bonnes pratiques environnementales.

Au travers d'un site internet interactif, de communiqués et d'affichages, JCDecaux les invite à adopter, au quotidien, des gestes simples et concrets afin de limiter les consommations de papier, d'énergie et d'eau.

Le programme fait également la promotion des bonnes pratiques environnementales entre les filiales. A ce titre, un certain nombre de messages clefs concernant les actions mises en œuvre ont été développés en 2009 pour être communiqués sur les sites d'exposition de JCDecaux.

A titre d'exemple, la consommation de papier de bureau par employé, qui avait baissé de près de 20 % entre 2006 et 2008 en France, a de nouveau baissé de 13 % entre 2008 et 2009. Le nombre d'imprimantes a été réduit de 15 % sur la même période, et la Direction des Services Informatiques a pour objectif d'atteindre à la fin 2010 des réductions supplémentaires d'équipement de l'ordre de 50 % et de consommation de papier de près de 20 % additionnels.

Le Plan de déplacement d'entreprise de la France a été progressivement mis en œuvre depuis 2007. La seconde phase a été implantée au printemps 2009, avec la mise en ligne d'une nouvelle fonctionnalité, un forum de covoiturage intersites pour les sites centraux d'Ile de France. Cette initiative fait suite aux modules Covoiturage et Transports en commun mis en œuvre à l'occasion de la Semaine européenne de la mobilité en 2008. Des discussions sont également en cours avec les partenaires et entreprises de la région pour partager les bonnes pratiques et éventuellement mutualiser certains services.

Afin de permettre aux salariés de se déplacer plus « malin », des stationnements ont été aménagés pour les bicyclettes, et des locaux ont été aménagés sur certains sites, comme par exemple en France et au Royaume Uni.

5. POLITIQUE CARBONE

Au-delà des actions déjà entreprises, le Groupe met progressivement en œuvre une politique carbone visant la réduction des consommations énergétiques et des émissions de gaz à effet de serre, laquelle est déclinée afin de s'adapter aux réalités de chacune de ses filiales. Des actions structurelles sont à l'étude, et d'ores et déjà JCDecaux met en place, dans de nombreux pays, une série d'actions concrètes que le Groupe vise à systématiser : réduction des consommations électriques de ses mobiliers, utilisation accrue de véhicules propres, optimisation des déplacements, réduction de la consommation électrique ou de chauffage des bâtiments, compensation des émissions de carbone des activités ... Un premier bilan carbone Groupe a été établi en 2009, sur la base des données 2008. Ces données, qui seront fiabilisées dans le temps grâce à l'exercice de reporting développement durable, sont utilisées pour développer une politique carbone dans les principales filiales du Groupe.

Depuis 2008, les données d'émissions de CO₂ publiées dans le rapport du Carbon Disclosure Project concernent un périmètre Groupe.

Maîtriser la consommation électrique des mobiliers

La Direction des études de JCDecaux poursuit constamment ses recherches pour réduire la consommation électrique des mobiliers. Un inventaire des différentes techniques d'éclairage de nos mobiliers et produits a été réalisé. Les techniques traditionnelles et nouvelles ont été mises à l'épreuve de tests comparatifs et leurs durées de vie ont également été prises en compte. L'objectif de la Direction des études est d'optimiser la performance énergétique de mobiliers urbains ou produits publi-serviciels.

Au nombre des améliorations apportées au cours des dernières années, on retiendra dans la conception des sanitaires (modèle Jouin) le recours à la lumière naturelle ainsi que des réductions de la consommation électrique de l'ordre de 30 % comparativement au précédent modèle.

Au Royaume-Uni, JCDecaux Airport a collaboré étroitement avec ses fournisseurs afin de trouver des solutions d'éclairage optimales pour l'environnement aéroportuaire. L'introduction de l'éclairage par LED dans plusieurs aéroports en 2009 a permis des réductions de consommation de l'ordre de 60 % sur chaque site publicitaire concerné. Ces initiatives seront poursuivies en 2010.

Véhicules écologiques : développer des solutions adaptées

La politique carbone du groupe JCDecaux passe également par la mise en place d'une flotte de véhicules répondant aux contraintes environnementales, notamment en matière d'émissions de CO₂. Ainsi, JCDecaux prend en compte, dans le renouvellement et le développement de son parc de véhicules, les solutions disponibles les mieux adaptées à la réalité de ses activités. Le nombre de véhicules écologiques qui sont en circulation pour le Groupe a augmenté de près de 9 % entre 2007 et 2009.



France, 1er juillet 2009. A l'occasion de la 14^e édition des Trophées 2009 de l'Automobile & l'Entreprise, le magazine des gestionnaires de parcs, le prix du « Gestionnaire de Parc Citoyen » a été décerné à JCDecaux, dans la catégorie protection de l'environnement. Le jury a souhaité récompenser l'ensemble des actions menées par JCDecaux en faveur d'un parc de véhicules toujours plus respectueux de l'environnement ainsi que des actions comme le « Plan or noir », le programme d'éco-conduite du Groupe.

Optimisation des déplacements

L'approche écologique du Groupe passe également par une recherche permanente d'optimisation des déplacements, voire la mise en place d'organisations logistiques éco-conçues comme cela a été proposé à la ville de Paris pour le contrat Vélib' : 80 % des déplacements des agents d'exploitation se font à vélo et 20 % à l'aide de véhicules propres (GNV, électriques) ; le stockage du matériel de maintenance à chaque station permet les réparations sur place ; et les grosses réparations sont effectuées dans l'« atelier de proximité mobile » à bord d'une péniche ayant 12 points d'accostage.

Par ailleurs, JCDecaux a continué, en 2009, à déployer dans les filiales du Groupe son programme d'actions visant à réduire la consommation en carburant de ses véhicules. Ce programme, baptisé « Plan Or Noir » en France, consiste à modifier le comportement des conducteurs au volant, grâce à des formations pratiques et théoriques. A titre d'exemple, la Suède a établi un programme de reconnaissance pour le meilleur éco-conducteur du mois.

L'implantation de systèmes de traçabilité des déplacements est à l'étude dans plusieurs filiales pour permettre une plus grande optimisation et réduire en conséquence les émissions de gaz à effet de serre.

Compensation des émissions de carbone

Lorsque les émissions de carbone ne peuvent être réduites davantage, le recours à la compensation des émissions de carbone peut être envisagé par les filiales dans le cadre de certaines activités. Ainsi, par exemple en France (Paris, Bordeaux, Nice), la compensation volontaire d'émissions de CO₂ liées à la logistique d'exploitation des mobiliers urbains et des supports publicitaires est progressivement considérée.

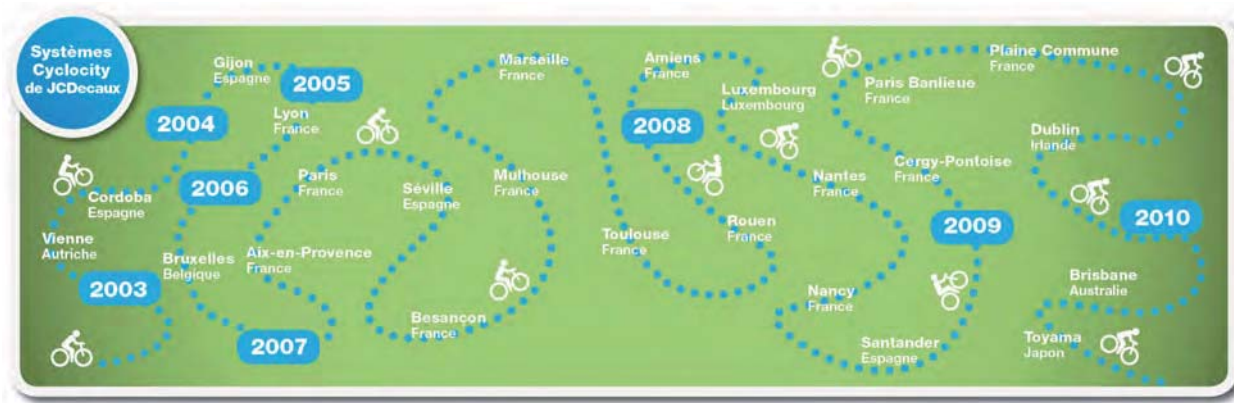
Recours aux énergies alternatives

La capacité d'innovation de JCDecaux est également mise au service de l'environnement. JCDecaux a développé un abribus non publicitaire, équipé de panneaux solaires, pouvant rester éclairé la nuit sans consommer d'électricité. Les premiers abribus de ce type ont été installés en 2003 dans la ville de Plymouth au Royaume-Uni, et depuis cette date, de nombreux contrats ont été signés dans le monde.

Les recherches du Bureau d'études du Groupe se poursuivent pour évaluer l'intégration des technologies solaires dans d'autres mobiliers urbains. L'achat d'électricité verte pour la consommation des mobiliers urbains et des supports publicitaires est davantage mis en œuvre, comme en France ou au Royaume-Uni.

Dans la gestion quotidienne du Groupe, l'intégration progressive d'énergie provenant de sources renouvelables est également considérée, comme c'est le cas pour l'approvisionnement des bâtiments principaux de la filiale espagnole à Madrid depuis 2009. Dans certaines filiales, le déploiement de toitures solaires est étudié, dans le cas où des rénovations doivent être effectuées.

Le vélo : une réponse écologique aux déplacements urbains



Cyclocity, système de vélo en libre-service (VLS) conçu et développé par JCDecaux, s'est définitivement imposé en 2007 comme un véritable moyen de mobilité « collective individuelle ». Implantés dans 65 villes en Europe dont 57 en France, l'ensemble des projets de Vélos en Libre-Service (VLS) gérés par JCDecaux évite l'émission de 29 127 tonnes de CO₂ par an⁽¹⁾, en considérant que l'utilisation du vélo remplace celle d'une voiture et que 42 000 vélos en libre-service parcourent par jour en moyenne 9,5 kilomètres, pour un total de 145 635 km par an. Au total, depuis leur mise en service, ces systèmes de VLS ont généré près de 115 millions de locations. En 2010, des systèmes de VLS seront également installés en Australie et au Japon.

Ce moyen de « mobilité collective individuelle » s'ancre pleinement dans le quotidien des usagers. Une étude de la Mairie de Paris permet d'illustrer les tendances propres à Vélib', mais qui sont partagées par l'ensemble des systèmes de VLS implantés par JCDecaux. Il en ressort que, depuis son lancement en juillet 2007, les usagers se sont appropriés le Vélib' et que 94 % des usagers s'en déclarent satisfaits⁽²⁾. La lutte contre la pollution (90 %), l'interconnexion entre les moyens de transports (86 %), le bénéfice pour la santé (85 %) et le faible coût (69 %), sont des qualités nettement attribuées à Vélib'. Ces résultats illustrent que les services proposés par le Groupe pour tous ses systèmes de VLS correspondent bien aux besoins des usagers.

Provisions, garanties et indemnités pour risque environnemental

Les installations du Groupe en France soumises au régime de déclaration pour la protection de l'environnement (ICPE) ne sont pas soumises à obligation de garanties financières propres à assurer la surveillance d'un site ainsi que toute intervention nécessitée par un risque de pollution.

(1) Estimations ADEME - le parc automobile actuel de véhicules particuliers roulant en milieu urbain génère en moyenne 200 g de CO₂ par kilomètre parcouru
 (2) Enquête de satisfaction menée par l'institut TNS Sofres auprès de 853 usagers de Vélib', réalisée en ligne entre le 26 et le 27 mars 2009.

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Le succès de JCDecaux sur le marché de la communication extérieure s'est toujours appuyé sur une politique ambitieuse en matière de recherche et développement et une capacité unique à innover. En développant sans cesse de nouveaux mobiliers et supports publi-serviciels, en enrichissant son offre par des produits nouveaux et innovants comme le système de vélos en libre service, JCDecaux joue en plein son rôle de Cityprovider et contribue activement à créer la ville de demain, mais aussi à rendre les environnements des infrastructures de transport (aéroports, métros...) plus serviciels et plus harmonieux pour ses usagers.

Regroupées au sein de la Direction Générale Recherche Production et Opérations (DRGPO), une Direction Recherche et Développement et une Direction du Design intégrées travaillent au développement des nouveaux produits. Qualité, esthétique, fonctionnalité et performance environnementale sont les caractéristiques premières des créations JCDecaux.

Ainsi, ce sont des architectes et des designers de renommée internationale que JCDecaux associe à ses développements. Parmi eux, Philippe Starck, Lord Norman Foster, Robert A.M. Stern, Mario Bellini, Riccardo Bofill, Jean-Michel Wilmotte, André Poitiers ou encore Patrick Jouin. Les contrats signés garantissent à JCDecaux de bénéficier de l'exclusivité des travaux de ces créateurs pour les catégories d'objets définies, favorisant ainsi le meilleur de leur créativité.

Les équipes de JCDecaux réfléchissent, en outre, en permanence, à apporter toujours plus de services innovants dans les objets qu'elles développent avec, pour préoccupation première, leur intégration dans leur environnement, urbain ou in-door.

Une démarche d'écoconception s'applique aux objets créés par JCDecaux. Les matériaux utilisés sont tous de la meilleure qualité et de la plus grande robustesse. La réduction de la consommation d'énergie, l'adéquation de la durée de vie à l'utilisation, la recyclabilité, sont au cœur des travaux de conception. C'est une empreinte écologique réduite qui est ainsi obtenue pour chacun d'entre eux.

Cette recherche permanente de l'excellence en matière de design et de l'intégration du développement durable dans notre conception a une nouvelle fois été récompensée en 2009 par l'obtention de deux prix prestigieux :

- le **Good Design 2009**, décerné à JCDecaux pour le service vélo « Vélib' » de Paris, dans la catégorie « Environnement », par le Chicago Athenaeum - Museum of Architecture and Design en association avec The European Centre for Architecture Art Design and Urban Studies. Ce prix est le plus ancien et le plus prestigieux au monde.
- le **Green Good Design 2009** décerné à JCDecaux pour l'abribus solaire Stern installé à Chicago ; ce concours récompense l'intégration du développement durable dans la conception de produits industriels et promeut les entreprises responsables auprès du grand public.

Les créations de JCDecaux avaient déjà été primées à ce concours en 1996, 1998 et 2006.

La constance des efforts et des résultats obtenus en matière de maîtrise des process de conception et d'engagement en faveur du développement durable ont également été reconnus par le renouvellement suite à audit externe des certifications ISO9001 et ISO14001 des activités de recherche et développement gérées par la Direction Générale Recherche, Productions et Opérations.

En termes d'organisation, les activités Recherche et Développement mécanique et électrique-électroniques ont été regroupées au sein d'une seule Direction des Etudes. Cette évolution s'est accompagnée d'un regroupement physique des équipes sur le site de Plaisir, qui ont, par ailleurs, été dotées d'un nouvel outil performant de recherche et d'expérimentation des nouvelles technologies, le Medialab.

Les interfaces renforcées de la fonction recherche et développement avec la Direction des Projets, point d'entrée de la Direction Générale Recherche, Productions et Opérations, pour les appels d'offres, ont par ailleurs accru l'adéquation des travaux de recherche et développement avec les besoins de nos clients directs comme les collectivités locales ou les autorités de transport, ou indirects comme les usagers de la voie publique ou des transports urbains.

La collaboration interfaces avec la Direction des Achats, restructurée en 2009 et renforcée par l'arrivée d'un Directeur des Achats en début d'année, a, elle aussi, été développée plus en amont. Le sourcing est ainsi abordé dès la phase « conception ». De nouveaux produits dans les gammes grand et petits formats ont de cette façon été re-engineerés, en conservant un niveau de qualité conforme aux standards JCDecaux, mais en réduisant leur coût de l'ordre de 40 %.

Ce fonctionnement resserré a également produit des résultats très significatifs dans les domaines clés suivants :

- Réduction des consommations électriques : un inventaire complet des différentes techniques d'éclairage de nos mobiliers et produits a été réalisé, tests d'éclairage et mesures de consommation d'énergie à l'appui. Les techniques traditionnelles (tubes) et nouvelles (LED) ont été mises à l'épreuve de tests comparatifs réalisés par la Direction Recherche et Développement. Les durées de vie des dernières générations d'équipements ont également été prises en compte. Ces évolutions permettent des réductions de consommation électrique de l'ordre de 30 %.

- Services et technologies digitales : développement de nouvelles solutions produites dans le domaine des technologies digitales, en étroite collaboration avec le Digital Media Director, fonction créée et intégrée en 2009 à la Direction Générale Recherche, Productions et Opérations ; a été expérimenté en particulier un nouveau « cadre horaire digital » : ce dispositif interactif installé comme le modèle traditionnel en fond d'abribus apporte un niveau de service nouveau et haut de gamme à l'utilisateur du réseau de bus, qui accède ainsi, outre aux informations du réseau, à une base de données complète des services, centre d'intérêts culturels et économiques du quartier dans lequel il est arrivé.

Dans un contexte 2009 d'économie mondiale en crise, JCDecaux a fait le choix de maintenir un effort très soutenu d'investissement en matière de recherche et développement : 6,4 millions d'euros y ont été consacrés, maintenant ainsi les moyens mis à disposition à un niveau comparable à celui des années précédentes.

Le portefeuille porté en 2009 à 889 brevets et modèles est la démonstration tout autant du bien fondé de cette politique que de la vitalité créative et de la puissance innovante des équipes de JCDecaux.



CyclOcity

Pays	Villes	Dates de mise en service
Autriche	Vienne	Mai 03
Belgique	Bruxelles	Mars 09
France	Amiens	Février 08
	Aix en Provence	Juin 07
	Besançon	Septembre 07
	Cergy Pontoise	Mars 09
	Lyon	Mai 05
	Marseille	Octobre 07
	Mulhouse	Septembre 07
	Nantes	Mai 08
	Nancy	Septembre 08
	Paris	Juillet 07
	Paris banlieu	Mars 09
	Plaine Commune	Juin 09
	Rouen	Décembre 07
	Toulouse	Novembre 07

Luxembourg	Luxembourg	Mars 08
Espagne	Cordoue	Octobre 03
	Gijon	Juillet 04
	Santander	Septembre 08
	Séville	Juillet 07
Irlande	Dublin	Septembre 09
Australie	Brisbane	T1 2010
Japon	Toyama	T1 2010

- Stations opérationnelles
- Stations prévues

LES ÉTATS FINANCIERS

Commentaires sur les comptes consolidés	59
Commentaires sur les comptes	59
Évolution récente et tendances	69
Politique d'investissement	69
Comptes consolidés et annexe	70
Bilan	70
Compte de résultat	72
Variation des capitaux propres	73
Tableau des flux de trésorerie	74
Annexe aux comptes consolidés	75
Commentaires sur les comptes annuels	133
Commentaires sur l'activité, les résultats, les progrès réalisés et difficultés rencontrées au cours de l'exercice	133
Commentaires sur les comptes	133
Évolution prévisible et perspectives d'avenir	134
Comptes annuels et annexe	135
Bilan	135
Compte de résultat	137
Annexe aux comptes annuels	138

COMMENTAIRES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

I. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

La lecture des commentaires ci-dessous concernant la situation financière et les résultats du Groupe doit s'accompagner de celle des états financiers consolidés audités, des annexes et autres informations financières incluses dans le présent Document de Référence. En application du règlement européen n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de l'exercice 2009 sont établis en conformité avec les normes comptables internationales IAS/IFRS adoptées par l'Union Européenne et applicables à la date d'arrêté de ces comptes, soit le 31 décembre 2009 et présentés avec des informations financières comparatives 2008 établies selon ce même référentiel.

Introduction

Le chiffre d'affaires du Groupe provient principalement de la vente d'espaces publicitaires, dans le cadre des trois activités suivantes : la publicité sur le mobilier urbain (« Mobilier Urbain »), la publicité dans les transports (« Transport ») et l'affichage grand format (« Affichage »). Le chiffre d'affaires non publicitaire est lié à la vente, la location et l'entretien de mobiliers urbains ainsi qu'à la mise en œuvre de solutions techniques innovantes associées aux campagnes publicitaires de mobilier urbain.

De sa création en 1964 à 1999, le développement du Groupe s'est fait principalement par croissance interne et le Mobilier Urbain a représenté l'activité principale de JCDecaux. En 1999, JCDecaux a acquis le pôle Média Communication Publicité Extérieure (ou pôle Avenir) du groupe Havas et a ainsi étendu ses activités de communication extérieure à l'Affichage et à la Publicité dans les transports. Depuis 2001, le Groupe a poursuivi son développement par croissance interne et externe en menant à bien des opérations d'acquisition et de partenariat dans plusieurs pays d'Europe, puis vers de nouvelles zones géographiques telles que la Chine en 2005 et le Moyen-Orient à compter de 2008. Fin décembre 2009, JCDecaux est devenu l'actionnaire majoritaire de Wall AG, numéro 2 de la communication extérieure en Allemagne et en Turquie.

Synthèse de l'activité sur la période 2008-2009

Le chiffre d'affaires du Groupe a baissé de 11,5 % en 2009. A périmètre et taux de change constant, le chiffre d'affaires a diminué de 10,9 %. La marge opérationnelle du Groupe a baissé de 28,7 % en 2009 et a représenté 20,4 % du chiffre d'affaires, contre 25,4 % en 2008. Le résultat d'exploitation du Groupe a baissé de 48,1 % en 2009 et a représenté 6,4 % du chiffre d'affaires en 2009, contre 10,9 % en 2008. Hors dépréciations exceptionnelles d'actifs et pertes de valeur des écarts d'acquisition, le résultat d'exploitation du Groupe a baissé de 53,3 % en 2009 et a représenté 7,5 % du chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires de l'activité Mobilier Urbain a baissé de 12,1 % en 2009. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a diminué de 10,1 %. La marge opérationnelle de l'activité Mobilier Urbain a représenté 31,9 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2009, contre 37,3 % en 2008. Le résultat d'exploitation a représenté 10,0 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2009, contre 18,2 % en 2008. Hors dépréciations exceptionnelles d'actifs et pertes de valeur des écarts d'acquisition, le résultat d'exploitation de l'activité Mobilier Urbain a baissé de 45,3 % en 2009 et a représenté 12,3 % du chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires de l'activité Transport a baissé de 6,3 % en 2009. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a diminué de 8,3 %. La marge opérationnelle de l'activité Transport a atteint 9,4 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2009, contre 13,1 % en 2008. Le résultat d'exploitation a représenté 2,8 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2009 contre 8,7 % en 2008. Hors dépréciations exceptionnelles d'actifs et pertes de valeur des écarts d'acquisition, le résultat d'exploitation de l'activité Transport a baissé de 70,0 % en 2009 et a représenté 3,1 % du chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires de l'activité Affichage a baissé de 17,1 % en 2009. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a diminué de 16,1 %. La marge opérationnelle de l'Affichage a atteint 9,6 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2009, contre 14,8 % en 2008. Le résultat d'exploitation a représenté 3,2 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2009, contre -2,5 % en 2008. Hors dépréciations exceptionnelles d'actifs et pertes de valeur des écarts d'acquisition, le résultat d'exploitation de l'activité Affichage a baissé de 72,2 % en 2009 et a représenté 2,5 % du chiffre d'affaires.

Le tableau suivant présente en synthèse le chiffre d'affaires, la marge opérationnelle, le résultat d'exploitation et les ratios de marge opérationnelle et de résultat d'exploitation par rapport au chiffre d'affaires pour chacune des trois activités du Groupe sur les exercices 2008 et 2009.

Exercice clos au 31 décembre

<i>En millions d'euros, sauf pourcentages</i>	2009	2008
MOBILIER URBAIN		
Chiffre d'affaires		
- Publicité	828,7	956,2
- Vente, location et entretien	105,6	107,3
Chiffre d'affaires Total	934,3	1 063,5
Marge opérationnelle	298,4	396,9
<i>Taux de marge opérationnelle</i>	<i>31,9 %</i>	<i>37,3 %</i>
Résultat d'exploitation	93,5	193,7
<i>Résultat d'exploitation / chiffre d'affaires</i>	<i>10,0 %</i>	<i>18,2 %</i>
TRANSPORT		
Chiffre d'affaires	589,6	629,0
Marge opérationnelle	55,6	82,5
<i>Taux de marge opérationnelle</i>	<i>9,4 %</i>	<i>13,1 %</i>
Résultat d'exploitation	16,6	54,6
<i>Résultat d'exploitation / chiffre d'affaires</i>	<i>2,8 %</i>	<i>8,7 %</i>
AFFICHAGE		
Chiffre d'affaires	394,9	476,1
Marge opérationnelle	38,0	70,5
<i>Taux de marge opérationnelle</i>	<i>9,6 %</i>	<i>14,8 %</i>
Résultat d'exploitation	12,7	-11,9
<i>Résultat d'exploitation / chiffre d'affaires</i>	<i>3,2 %</i>	<i>-2,5 %</i>
TOTAL GROUPE		
Chiffre d'affaires	1 918,8	2 168,6
Marge opérationnelle	392,0	549,9
<i>Taux de marge opérationnelle</i>	<i>20,4 %</i>	<i>25,4 %</i>
Résultat d'exploitation	122,8	236,4
<i>Résultat d'exploitation / chiffre d'affaires</i>	<i>6,4 %</i>	<i>10,9 %</i>

Lorsqu'elles sont engagées sur plusieurs activités, les sociétés du Groupe sont rattachées à leur activité dominante. Dans le cas où les activités minoritaires sont significatives, le chiffre d'affaires, la marge opérationnelle et le résultat d'exploitation des sociétés concernées sont alloués aux différentes activités exercées. L'évolution du portefeuille d'activités peut ainsi amener le Groupe à ajuster en conséquence l'allocation des sociétés sur les trois segments d'activité.

1. CHIFFRE D'AFFAIRES

1.1. Définitions

Le chiffre d'affaires publicitaire généré par les réseaux publicitaires du Groupe dépend de deux facteurs principaux :

Les réseaux

Le Groupe commercialise des réseaux qui regroupent les faces publicitaires situées sur ses mobiliers et sur ses autres supports d'affichage et facture les annonceurs en fonction de la taille et de l'audience de ses réseaux publicitaires. Si l'augmentation du nombre de faces liée à l'installation de nouveaux supports publicitaires dans le cadre de gains de contrats ou à la mise en place de supports déroulants, ou, inversement, la diminution du nombre de faces liée à la perte d'une ou de plusieurs concessions, ont une incidence sur la tarification des réseaux, il n'y a pas de corrélation directe entre l'évolution du nombre de faces publicitaires d'un réseau et l'évolution de son chiffre d'affaires, et ce, en raison de la dimension qualitative des réseaux.

Les tarifs

Le Groupe s'efforce de pratiquer des tarifs qui reflètent la qualité supérieure de ses supports publicitaires, qui sont généralement situés au cœur des villes et aux meilleurs emplacements et qui, regroupés en réseaux, permettent aux annonceurs d'optimiser l'émergence de leurs campagnes publicitaires. Les tarifs pratiqués dépendent donc de la qualité des supports, de leur emplacement, de la taille du réseau et, plus généralement, de la conjoncture globale du marché publicitaire et de l'économie.

1.1.1. Croissance interne et croissance externe

La croissance interne du Groupe correspond à la croissance du chiffre d'affaires hors acquisitions, prises de participation et cessions d'actifs, à taux de change constants, mais y compris le chiffre d'affaires lié au gain de nouveaux contrats. La croissance externe correspond à la croissance interne augmentée du chiffre d'affaires généré par les sociétés acquises et par les sociétés nouvellement intégrées au périmètre de consolidation (dans le cadre d'opérations de partenariat), et diminuée de l'impact négatif sur le chiffre d'affaires des cessions d'actifs, et augmentée ou diminuée de l'impact du change.

1.1.2. Chiffre d'affaires publicitaire

Le chiffre d'affaires provenant de la vente d'espaces publicitaires est présenté sur une base nette, après déduction des remises commerciales. Pour l'activité Affichage, dans certains pays, des commissions sont versées par le Groupe aux agences de publicité et aux centrales d'achat d'espaces publicitaires lorsque celles-ci jouent le rôle d'intermédiaire entre le Groupe et les annonceurs. Ces commissions sont alors déduites du chiffre d'affaires. Pour les contrats où le Groupe paie une redevance variable, ou bien reverse une partie de ses recettes publicitaires, et dans la mesure où le Groupe n'agit pas en tant que mandataire mais assume les risques et avantages liés à l'activité, le Groupe comptabilise en chiffre d'affaires la totalité des recettes publicitaires avant les redevances et reversements, et comptabilise les redevances et la partie du chiffre d'affaires reversée en charges d'exploitation : les charges d'escomptes sont déduites du chiffre d'affaires.

1.1.3. Chiffre d'affaires non publicitaire

Outre la commercialisation d'espaces publicitaires situés sur ses mobiliers, le Groupe exerce, essentiellement en France et au Royaume-Uni, une activité de vente, location et entretien de mobilier urbain dont le chiffre d'affaires est comptabilisé dans l'activité Mobilier Urbain. Le Groupe tire également des revenus non publicitaires de son activité de vélos en libre-service ainsi que de la mise en œuvre de solutions techniques innovantes associées aux campagnes publicitaires de mobilier urbain, selon le concept « JCDecaux Innovate ».

1.2. Évolution du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à 1 918,8 millions d'euros en 2009 contre 2 168,6 millions d'euros en 2008. Les opérations d'acquisitions, de cessions, de partenariats et d'échanges d'actifs intervenues en 2008 et en 2009 ont eu un effet négatif de -7,4 millions d'euros sur le chiffre d'affaires de l'exercice. La fluctuation des devises entre 2008 et 2009 a généré quant à elle un impact de change négatif de -5,8 millions d'euros sur le chiffre d'affaires. À périmètre et taux de change constants, l'évolution interne du chiffre d'affaires s'est élevée à -10,9 % en 2009. Cette baisse reflète la performance des segments Mobilier Urbain et Affichage, dont l'évolution interne s'est établie respectivement à -10,1 % et -16,1 %, et celle du segment Transport qui a connu une décroissance interne à un chiffre à -8,3 %.

1.2.1. Chiffre d'affaires par activité

Mobilier Urbain

Le chiffre d'affaires total de l'activité Mobilier Urbain s'est élevé à 934,3 millions d'euros en 2009, contre 1 063,5 millions d'euros en 2008, soit une baisse de -12,1 %.

Les variations de périmètre de 2009 (changement de taux de consolidation de nos activités au Qatar; passage de la mise en équivalence à la consolidation proportionnelle pour la Russie) ont eu un impact négatif de -14,0 millions d'euros.

Les variations des cours de change entre 2008 et 2009 ont généré un impact négatif annuel de -7,5 millions d'euros sur le chiffre d'affaires du Mobilier Urbain, principalement lié à la livre britannique.

▪ **Chiffre d'affaires publicitaire**

Le chiffre d'affaires publicitaire a baissé de 13,3 % en 2009.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires publicitaire de l'activité Mobilier Urbain a diminué de -11,4 % sur l'année 2009. L'Asie-Pacifique, l'Europe du Nord et le Royaume-Uni présentent des performances 2009 en ligne avec celle du Groupe. La baisse est plus importante en Amérique du Nord, en Scandinavie et en Europe du Sud (principalement du fait du sévère ralentissement économique en Espagne). La France et l'Europe Centrale ont mieux résisté, enregistrant une décroissance interne à un chiffre. La zone Reste du Monde a continué à croître en 2009 grâce à l'Amérique du Sud et au Moyen-Orient.

▪ **Chiffre d'affaires non publicitaire**

Le chiffre d'affaires non publicitaire s'est élevé à 105,6 millions d'euros en 2009, contre 107,3 millions d'euros en 2008, soit une baisse de 1,6 %. Le développement de l'activité de vélos en libre-service ne compense pas la baisse des ventes de matériel, de la location de mobilier urbain, des prestations d'entretien et des prestations de services. Le chiffre d'affaires non publicitaire est par nature plus volatile que le chiffre d'affaires publicitaire car il est constitué pour une partie significative de ventes ponctuelles de matériels ou de services.

Transport

Le chiffre d'affaires de l'activité Transport s'est élevé à 589,6 millions d'euros en 2009, contre 629,0 millions d'euros en 2008, soit une baisse de 6,3 %.

Il n'y a pas eu de variation de périmètre en 2009 concernant l'activité transport.

L'effet de change a eu un impact positif de 12,7 millions d'euros sur le chiffre d'affaires de cette activité en 2009, lié aux activités aux Etats-Unis, en Chine et à Hong Kong, atténué par l'impact négatif lié à la livre britannique.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de l'activité Transport a enregistré une baisse de 8,3 % en 2009. L'Europe de l'Ouest, incluant la France, le Royaume-Uni, l'Espagne et l'Italie, a été particulièrement touchée alors que l'Amérique du Nord réalise une performance en ligne avec celle du Groupe. L'Asie-Pacifique a enregistré une baisse à deux chiffres de son chiffre d'affaires organique principalement en raison d'un environnement économique difficile à Hong Kong et d'une base de comparaison 2008 très défavorable en Chine Continentale, mais a renoué avec la croissance au quatrième trimestre 2009. La zone Reste du Monde a bénéficié de la montée en puissance des nouveaux contrats tels que l'aéroport de Dubaï et l'aéroport d'Alger.

Affichage

Le chiffre d'affaires de l'activité Affichage s'est élevé à 394,9 millions d'euros en 2009, contre 476,1 millions d'euros en 2008, soit une baisse de 17,1 %.

Les variations des cours de change entre 2008 et 2009 ont généré un impact négatif de -11,0 millions d'euros sur le chiffre d'affaires de l'Affichage en 2009, principalement lié à la livre britannique.

Les variations de périmètre (changement de taux de consolidation de nos activités au Qatar, en Slovénie et au Kosovo; passage de la mise en équivalence à la consolidation proportionnelle pour la Russie et l'Ukraine) ont eu un impact positif de +6,6 millions d'euros.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a diminué de 16,1 % en 2009. Tous les marchés de l'affichage enregistrent une décroissance organique, ce qui reflète la faiblesse de la demande et une vive concurrence sur les prix entre les opérateurs. La France continue à enregistrer des performances légèrement meilleures que la moyenne tandis que les conditions du marché ont été extrêmement difficiles au Royaume-Uni et en Europe du Sud entraînant une baisse à deux chiffres du chiffre d'affaires. Une amélioration a toutefois été constatée au quatrième trimestre, notamment au Royaume-Uni qui a enregistré une croissance solide de son chiffre d'affaires.

1.2.2. Chiffre d'affaires par zone géographique

Exercice au 31 décembre	2009		2008	
<i>En millions d'euros, sauf pourcentages</i>	Chiffre d'affaires	% du total	Chiffre d'affaires	% du total
France	563,7	29,4	617,6	28,5
Royaume-Uni	183,8	9,6	246,8	11,4
Reste de l'Europe	650,9	33,9	781,4	36,0
Asie-Pacifique	300,9	15,7	322,4	14,9
Amérique du Nord	146,2	7,6	156,4	7,2
Reste du monde (1)	73,3	3,8	44,0	2,0
Total	1 918,8	100,0	2 168,6	100,0

(1) En 2008, la zone «Reste du monde» comprend l'Amérique du Sud, l'Asie Centrale, le Moyen-Orient et l'Afrique; en 2009, elle comprend également la Russie et l'Ukraine.

- Le chiffre d'affaires total de la France s'est établi à 563,7 millions d'euros en 2009, soit une diminution de 8,7 % par rapport à 2008.
- Le chiffre d'affaires du Royaume-Uni a représenté 183,8 millions d'euros, en baisse de 25,7 % par rapport à 2008. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires du Royaume-Uni baisse de 16,7 %.
- Dans la zone « Reste de l'Europe », le chiffre d'affaires s'est élevé à 650,9 millions d'euros, en baisse de 16,7 % par rapport à 2008. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires du Reste de l'Europe a baissé de 15,7 %. L'Europe du Nord et l'Europe Centrale présente une baisse de leurs chiffres d'affaires en ligne avec le Groupe; l'Europe du Sud a subi une baisse du chiffre d'affaires supérieure à 20 %, principalement du fait du sévère ralentissement économique en Espagne.
- Le chiffre d'affaires de la zone Asie-Pacifique a représenté 300,9 millions d'euros, en diminution de 6,7 % par rapport à 2008. À périmètre et à taux de change constants, la baisse du chiffre d'affaires de l'Asie-Pacifique s'est élevée à 11,4 % par rapport à 2008, tous les pays de la zone enregistrant une diminution de leur chiffre d'affaires.
- Le chiffre d'affaires de la zone Amérique du Nord s'est élevé à 146,2 millions d'euros, en diminution de 6,5 % par rapport à 2008. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de la zone Amérique du Nord a diminué de 11,4 %.
- Le chiffre d'affaires de la Zone Reste du Monde s'est élevé à 73,3 millions d'euros, en progression de 66,6 % par rapport à 2008. À taux de change constants, le chiffre d'affaires de la zone Reste du Monde a progressé de 81,3 % en particulier grâce à la montée en puissance des pays du Moyen-Orient.
- Pour ce qui est du poids relatif de chaque zone géographique au sein du Groupe, le dynamisme de la zone Reste du Monde en 2009 fait progresser sa contribution au chiffre d'affaires consolidé du Groupe, son poids passant de 2,0 % en 2008 à 3,8 % en 2009. En contrepartie, le poids relatif du Royaume-Uni diminue.

1.3. Impact des opérations de croissance externe sur le chiffre d'affaires Groupe

L'impact sur le chiffre d'affaires consolidé du Groupe des opérations d'acquisition, de cession et de partenariat a représenté -7,4 millions d'euros en 2009, dont -14,0 millions d'euros sur l'activité Mobilier Urbain et +6,6 millions d'euros sur l'activité Affichage.

Cet impact résulte principalement des opérations suivantes :

- consolidation par intégration proportionnelle (au taux de 50 %) de la société Q Media Decaux au Qatar depuis le 1er janvier 2009, auparavant consolidée par intégration globale, suite à une modification de la gouvernance ;
- acquisition au 1er juillet 2009 d'une participation complémentaire de 8,13 % dans la société Proreklam-Europlakat Doo en Slovénie, qui détient par ailleurs les autres sociétés slovènes du Groupe ainsi qu'une société kosovare ;
- changement de méthode de consolidation du Groupe BigBoard opérant en Russie et en Ukraine avec un passage de la mise en équivalence à une intégration proportionnelle à 50 % depuis début novembre 2009.

2. LA MARGE OPÉRATIONNELLE

2.1. Définitions

Le Groupe mesure sa performance au moyen d'un certain nombre d'indicateurs. Pour ce qui concerne le suivi de l'exploitation, le Groupe privilégie deux indicateurs qui sont :

- la marge opérationnelle,
- le résultat d'exploitation.

Cette structure d'indicateurs permet au Groupe de piloter les deux aspects de son modèle financier, l'activité d'exploitation des espaces publicitaires d'une part, et l'activité patrimoniale d'autre part.

La marge opérationnelle se définit comme le chiffre d'affaires diminué des coûts directs d'exploitation et des coûts commerciaux, généraux et administratifs, à l'exclusion des consommations de pièces détachées au titre de la maintenance, de la perte de valeur des stocks, des dotations aux amortissements et provisions nettes, des pertes de valeur des écarts d'acquisition et des autres charges et produits opérationnels. La marge opérationnelle inclut les dotations aux provisions nettes de reprises relatives aux comptes clients. La marge opérationnelle est impactée des charges d'escomptes comptabilisées en moins du chiffre d'affaires et des produits d'escompte enregistrés en moins des coûts directs d'exploitation, d'une part et des charges de stock-options, comptabilisées sur la ligne « Coûts commerciaux, généraux et administratifs » d'autre part.

Environ 80 % des charges d'exploitation sont fixes et ne varient pas directement en fonction du chiffre d'affaires. Lorsque le Groupe étend son réseau, le niveau des charges d'exploitation fixes – telles que les redevances fixes versées aux concédants, les charges locatives et les charges de maintenance – croît, mais l'augmentation de ces charges peut ne pas être directement proportionnelle à celle du chiffre d'affaires publicitaire. Les principaux coûts qui varient en fonction du chiffre d'affaires publicitaire sont les baux et redevances variables versés dans le cadre des contrats d'exploitation publicitaire ainsi que la sous-traitance de certaines opérations de pose d'affiches. La proportion des charges d'exploitation variables est structurellement plus faible dans les activités Affichage et Mobilier Urbain que dans l'activité Transport.

La plupart des charges d'exploitation étant fixes, le chiffre d'affaires est le facteur déterminant de l'analyse du taux de marge opérationnelle. Par conséquent, en optimisant sa grille tarifaire (« yield management »), et en introduisant certaines techniques marketing innovantes, le Groupe est en mesure d'influer de manière significative sur le taux de marge opérationnelle. En revanche, une baisse ou une stagnation du chiffre d'affaires entraîne un recul du taux de marge opérationnelle.

Pour autant, le Groupe s'efforce de maîtriser au maximum ses coûts en exploitant les synergies existant entre ses différentes activités, mais aussi en optimisant la productivité de ses équipes techniques et de ses méthodes d'achat et d'exploitation. C'est ainsi qu'en 2009, le Groupe a pu fortement atténuer l'effet de la baisse du chiffre d'affaires sur la marge opérationnelle, en réduisant de 92 millions d'euros ses charges d'exploitation, au travers d'un programme mis en œuvre dans l'ensemble des pays.

A périmètre constant, les effectifs du Groupe diminuent de 3,9 % entre fin 2008 et fin 2009. Du fait des acquisitions et des changements de périmètre de fin d'année 2009, notamment la prise de contrôle de Wall AG, les effectifs augmentent de 6,0 % et passent de 9 370 personnes fin 2008 à 9 937 personnes fin 2009.

2.2. Évolution de la marge opérationnelle

La marge opérationnelle du Groupe s'est élevée à 392,0 millions d'euros en 2009, contre 549,9 millions d'euros en 2008, soit une baisse de 28,7 %. Elle a représenté 20,4 % du chiffre d'affaires en 2009 contre 25,4 % en 2008.

Mobilier Urbain

La marge opérationnelle de l'activité Mobilier Urbain est de 298,4 millions d'euros en 2009, contre 396,9 millions d'euros en 2008, soit une baisse de 24,8 %. Le ratio de marge opérationnelle du Mobilier Urbain a représenté 31,9 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2009, contre 37,3 % en 2008.

Ce ratio de marge opérationnelle reste élevé, comparé aux autres activités du Groupe. Cela s'explique principalement par le fait qu'une partie importante des coûts générés par l'activité Mobilier Urbain est constituée de l'amortissement d'investissements corporels.

La marge opérationnelle de l'activité Mobilier Urbain a été impactée par la baisse des marchés publicitaires, qui a été en partie compensée par le plan d'économies lancé par le Groupe en 2009.

Transport

La marge opérationnelle de l'activité Transport s'est élevée à 55,6 millions d'euros en 2009, contre 82,5 millions d'euros en 2008, soit une baisse de 32,6 %. Le ratio de marge opérationnelle de l'activité Transport a représenté 9,4 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2009, contre 13,1 % en 2008.

La marge opérationnelle de l'activité Transport a été affectée par la baisse du trafic aérien et des marchés publicitaires, que n'ont pas pu compenser les nouveaux contrats au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie, et le plan d'économies lancé par le Groupe en 2009.

Affichage

La marge opérationnelle du segment Affichage, qui s'est élevée à 38,0 millions d'euros en 2009, contre 70,5 millions d'euros en 2008, a baissé de 46,1 % en 2009. Le ratio de marge opérationnelle de l'Affichage a représenté 9,6 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2009, contre 14,8 % en 2008.

Tout comme les deux autres activités du Groupe, la marge opérationnelle de l'activité Affichage a souffert de la conjoncture publicitaire sur l'ensemble de ses marchés, dont l'effet a été partiellement atténué par le plan d'économies lancé par le Groupe.

3. RÉSULTAT D'EXPLOITATION

3.1. Définitions

Le résultat d'exploitation est déterminé à partir de la marge opérationnelle diminuée des consommations de pièces détachées au titre de la maintenance, des dotations aux amortissements et provisions nettes, des pertes de valeur des écarts d'acquisition et des autres charges et produits opérationnels. Les pertes de valeur des stocks sont enregistrées sur la ligne « pièces détachées maintenance ». Les autres charges et produits opérationnels comprennent les plus et moins-values de cession d'actifs corporels, incorporels et de titres de sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration globale et de l'intégration proportionnelle, ainsi que les éléments non récurrents. Les charges nettes liées aux tests de perte de valeur sur les immobilisations corporelles et incorporelles sont enregistrées sur la ligne « dotations aux amortissements et provisions nettes ».

Les mobiliers urbains sont amortis sur la durée de vie moyenne des contrats, comprise entre 8 et 20 ans.

Les panneaux d'affichage font l'objet d'un mode d'amortissement propre aux pays concernés, déterminé en fonction de la réglementation et des conditions économiques locales. La principale méthode d'amortissement est le mode linéaire sur une durée comprise entre 2 et 10 ans.

3.2. Évolution du résultat d'exploitation

En 2009, le résultat d'exploitation s'est élevé à 122,8 millions d'euros, contre 236,4 millions d'euros en 2008, soit une baisse de 48,1 %. Le résultat d'exploitation a représenté 6,4 % du chiffre d'affaires en 2009, contre 10,9 % en 2008. Le recul de 113,6 millions d'euros du résultat d'exploitation en 2009 par rapport à 2008 s'explique par la diminution de 157,9 millions d'euros de la marge opérationnelle, par une baisse de 50,3 millions d'euros des dépréciations exceptionnelles d'actifs et des pertes de valeur des écarts d'acquisition, et par l'augmentation de 6,0 millions d'euros des autres postes de charges, c'est-à-dire, les dotations aux amortissements (hors dépréciations exceptionnelles d'actifs) et aux provisions, les pièces détachées de maintenance et les autres charges et produits opérationnels.

Les dotations aux amortissements s'élèvent à 223,0 millions d'euros en 2009 contre 249,5 millions d'euros en 2008. Cette baisse de 26,5 millions d'euros provient principalement d'une diminution des dépréciations exceptionnelles d'actifs, à hauteur de 23,2 millions d'euros.

Les dotations aux provisions en 2009 se décomposent en une charge de 24,0 millions d'euros, contre 7,4 millions d'euros en 2008, et en une reprise de 16,1 millions d'euros, contre 17,8 millions d'euros en 2008.

Les pertes de valeur des écarts d'acquisition qui s'élevaient en 2008 à 27,1 millions d'euros, sont à 0 en 2009.

Le poste « pièces détachées maintenance » se situe à 38,3 millions d'euros en 2009, contre 41,1 millions d'euros en 2008, soit une baisse de 2,8 millions d'euros.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente 0,0 million d'euros en 2009, contre une charge de 6,2 millions d'euros en 2008.

Mobilier Urbain

Le résultat d'exploitation de l'activité Mobilier Urbain, qui s'est élevé à 93,5 millions d'euros en 2009, contre 193,7 millions d'euros en 2008, a baissé de 51,7 % en 2009. Il a représenté 10,0 % du chiffre d'affaires en 2009, contre 18,2 % en 2008.

Les dotations aux amortissements et pertes de valeur des écarts d'acquisition ont représenté 174,0 millions d'euros en 2009 contre 167,5 millions d'euros en 2008, soit une augmentation de 6,5 millions d'euros dont 4,7 millions d'euros proviennent de la hausse des dépréciations exceptionnelles d'actifs et des pertes de valeur des écarts d'acquisition.

Les dotations aux provisions en 2009 se décomposent en une charge de 5,6 millions d'euros, contre 4,5 millions d'euros en 2008, et en une reprise de 11,4 millions d'euros contre 11,5 millions d'euros en 2008.

Le poste « pièces détachées maintenance » constitue une charge de 35,3 millions d'euros en 2009, en baisse par rapport à 2008 où il représentait une charge de 37,5 millions d'euros.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge de 1,4 millions d'euros en 2009, contre une charge de 4,6 millions d'euros en 2008.

Transport

L'activité Transport a dégagé un résultat d'exploitation de 16,6 millions d'euros en 2009, contre 54,6 millions d'euros en 2008. Le résultat d'exploitation de l'activité Transport a représenté 2,8 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2009, contre 8,7 % en 2008.

Le recul du résultat d'exploitation du segment Transport provient de la diminution de 26,9 millions d'euros de la marge opérationnelle et de l'augmentation des autres postes de charges, c'est-à-dire, les dotations aux amortissements (hors dépréciations exceptionnelles d'actifs) et aux provisions, les pièces détachées de maintenance et les autres charges et produits opérationnels à hauteur de 15,8 millions d'euros, légèrement compensée par la baisse de 4,7 millions d'euros des pertes de valeur des écarts d'acquisition et des dépréciations exceptionnelles d'actifs.

Dans l'activité Transport, les charges d'amortissement (hors dépréciations exceptionnelles d'actifs) sont sensiblement inférieures à celles des activités Mobilier Urbain et Affichage. Elles ont représenté un montant de 19,6 millions d'euros en 2009, soit 3,3 % du chiffre d'affaires, contre 21,4 millions d'euros, soit 3,4 % du chiffre d'affaires en 2008. Le faible niveau des charges d'amortissement enregistré sur ce segment d'activité comparativement aux deux autres segments traduit globalement le fait que le Groupe investit peu dans les contrats de transport, dont la durée est plus courte que les contrats de mobilier urbain (de 5 à 10 ans) mais dont le niveau des redevances est plus élevé.

Affichage

Le résultat d'exploitation de l'activité Affichage s'est élevé à 12,7 millions d'euros en 2009, contre -11,9 millions d'euros en 2008. Il a représenté 3,2 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2009, contre -2,5 % en 2008.

Malgré la baisse de 32,5 millions d'euros de la marge opérationnelle, le résultat d'exploitation de l'activité Affichage est en augmentation du fait de l'évolution favorable des pertes de valeur des écarts d'acquisition et des dépréciations exceptionnelles d'actifs, à hauteur de 50,3 millions d'euros, et de la diminution de 6,8 millions d'euros des charges d'amortissement (hors dépréciations exceptionnelles d'actifs) et de provision, de pièces détachées maintenance et autres charges et produits opérationnels.

Les charges d'amortissement (hors dépréciations exceptionnelles d'actifs) et de provision, de pièces détachées maintenance et autres charges et produits opérationnels ont représenté 28,1 millions d'euros en 2009.

4. RÉSULTAT FINANCIER

En 2009, le résultat financier s'est élevé à -19,6 millions d'euros, soit une amélioration de 8,3 millions d'euros par rapport à 2008. Celle-ci s'explique d'une part, par la diminution des intérêts financiers nets de 22,9 millions d'euros, et d'autre part, par un produit financier résultant d'un abandon de créance de 10,7 millions d'euros. Ces effets positifs sont en partie compensés par l'effet de la reconnaissance en 2008 d'un produit d'actualisation de 22,6 millions d'euros, lié au report de 10 ans de la date d'exercice d'un engagement de rachat par le Groupe d'une participation minoritaire.

5. IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

En 2009, l'impôt sur les bénéfices consolidés s'est établi à 38,0 millions d'euros, contre 62,9 millions d'euros en 2008.

Le taux effectif d'impôt, avant perte de valeur des écarts d'acquisition et prise en compte de la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence, est de 36,8 % en 2009 contre 26,7 % en 2008. Le Groupe ayant choisi l'option de qualifier la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) en impôt sur le résultat, une charge d'impôt différé vient augmenter le taux effectif d'impôt. Retraité de cet élément non récurrent ainsi que de l'effet d'actualisation des dettes sur engagements de rachats de minoritaires, le taux effectif d'impôt ressort à 32,1 % en 2009. En 2008, le produit d'actualisation sur le put Gewista venait diminuer le taux effectif d'impôt qui, retraité de cet élément non récurrent, ressortait à 29,5 % en 2008.

6. RÉSULTAT NET

Le résultat net part du Groupe s'est élevé à 24,5 millions d'euros en 2009, contre 108,1 millions d'euros en 2008. La diminution du résultat net part du Groupe en 2009 s'explique principalement par la forte diminution du résultat d'exploitation et du résultat des sociétés mises en équivalence, résultant de la forte contraction du marché publicitaire mondial en 2009, dont l'effet est atténué par une amélioration du résultat financier et par une baisse de l'impôt sur le résultat.

Hors dépréciations exceptionnelles d'actifs et pertes de valeur des écarts d'acquisition, le résultat net part du Groupe s'est élevé à 52,5 millions d'euros en 2009, contre 184,2 millions d'euros en 2008.

7. FLUX DE TRÉSORERIE

Au 31 décembre 2009, la dette nette du Groupe (hors engagements de rachat de minoritaires et telle que définie et détaillée au paragraphe 2.17 des Annexes aux comptes consolidés) s'est élevée à 670,0 millions d'euros, contre 706,6 millions d'euros au 31 décembre 2008, soit une diminution de 36,6 millions d'euros.

7.1. Flux nets issus de l'exploitation

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles en 2009 ont représenté 419,2 millions d'euros, contre 584,9 millions d'euros en 2008. Cette diminution de 165,7 millions est essentiellement liée à une dégradation de 157,9 millions de la marge opérationnelle. Les flux 2009 ont été générés principalement par la marge opérationnelle de 392,0 millions d'euros diminuée des pièces détachées maintenance pour 34,5 millions d'euros et augmentée de la variation du besoin en fonds de roulement qui génère un flux positif de 70,6 millions d'euros. On notera :

- une baisse des stocks de 27,6 millions d'euros observée principalement en France;
- une baisse des postes clients et autres créances de 96,9 millions d'euros liée à la baisse d'activité et à la maîtrise des délais de recouvrement,
- une diminution des postes fournisseurs et autres dettes de 53,9 millions d'euros.

Les intérêts financiers nets payés en 2009 ont représenté 21,7 millions d'euros, contre 41,6 millions d'euros en 2008, en diminution du fait de la réduction des taux d'intérêt.

L'impôt sur le résultat payé en 2009 a représenté 53,0 millions d'euros, contre 91,0 millions d'euros en 2008, soit une baisse de 38,0 millions d'euros dont 17,1 millions d'euros en France, 6,3 millions d'euros en Allemagne, 5,4 millions en Espagne et 4,4 millions d'euros au Royaume-Uni.

Les flux nets provenant des activités opérationnelles en 2009 ont représenté ainsi 344,5 millions d'euros, contre 452,3 millions d'euros en 2008.

7.2. Flux nets issus des investissements

Les flux nets issus des investissements en 2009 ont été composés pour 179,7 millions d'euros d'investissements nets corporels et incorporels, 77,8 millions d'euros d'acquisition de titres de participation, 6,2 millions d'euros d'acquisition d'autres immobilisations financières, 1,4 million d'euros de variation de dettes sur immobilisations financières, montants diminués de -14,7 millions d'euros de cessions de titres de participation et 11,1 millions d'euros de cessions d'immobilisations financières.

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles se sont élevées à 197,8 millions d'euros et les cessions ont représenté 18,1 millions d'euros, ce qui donne un flux net de 179,7 millions d'euros. Les acquisitions d'immobilisations corporelles du Groupe incluent 170,5 millions d'euros de nouveaux mobiliers urbains et supports d'affichage et 12,6 millions d'euros d'investissements généraux, constitués principalement d'outillage, de véhicules, de matériels informatiques, d'immobilier et d'agencements. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles du groupe incluent 4,9 millions d'euros de nouveaux droits publicitaires et frais de développement immobilisés, et 9,8 millions d'euros d'investissements généraux, essentiellement constitués de logiciels informatiques.

En 2008, le Groupe enregistrait 272,1 millions d'euros d'acquisitions de nouveaux mobiliers urbains et supports d'affichage, de nouveaux droits publicitaires et frais de développement immobilisés, et 38,8 millions d'euros d'investissements généraux.

Dans l'activité Mobilier Urbain, les acquisitions d'immobilisations corporelles se sont élevées à 150,1 millions d'euros en 2009, soit 82 % de l'ensemble du Groupe. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles, principalement constituées de logiciels informatiques, ont été de 9,1 millions d'euros en 2009. Les investissements totaux de l'activité Mobilier Urbain ont donc significativement diminué par rapport aux 205,7 millions d'euros enregistrés en 2008. Ces investissements sont principalement liés à la mise en œuvre des contrats signés par le Groupe. On notera plus particulièrement les contrats de vélos en libre-service en banlieue parisienne, de toilettes automatiques dans la ville de Paris, de mobilier urbain publicitaire à Marseille, Toulouse et Lyon en France, à Bruxelles en Belgique, à Barcelone en Espagne, à Hambourg en Allemagne, à Doha au Qatar, à Fukuoka, Osaka, Kobe, et Chiba au Japon.

Pour ce qui concerne l'activité Transport, les acquisitions d'immobilisations corporelles ont représenté 16,4 millions d'euros en 2009, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles se sont élevées à 1,6 million d'euros. Ces investissements sont principalement liés aux contrats des aéroports de Dubaï aux Emirats Arabes Unis et de Shanghai en Chine, et aux contrats des métros de Shanghai et de Pékin en Chine. Les investissements totaux de l'activité Transport étaient de 65,2 millions d'euros en 2008.

En 2009, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Affichage se sont élevées à 16,6 millions d'euros, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles ont représenté 4,0 millions d'euros. Parmi les investissements réalisés, les deux principaux programmes concernent les gares et le domaine public ferroviaire en France, et l'affichage grand format à Dublin, couplé avec la mise à disposition de vélos en libre-service. Les investissements totaux de l'activité Affichage étaient de 35,7 millions d'euros en 2008.

Les acquisitions de titres de participation, qui se sont élevées à 79,2 millions d'euros en 2009, correspondent à des prises de participation complémentaires dans des sociétés du périmètre du Groupe dont principalement 72,7 millions d'euros pour l'acquisition complémentaire de 49,18 % dans le capital de Wall AG, 5,5 millions d'euros pour la prise de participation de 40 % dans Wall Decaux Holding et 4,9 millions d'euros pour l'acquisition complémentaire de 8,13 % dans le capital de la société Proreklam-Europlakat Doo en Slovénie. Les acquisitions d'autres immobilisations financières se sont élevées à 6,2 millions d'euros.

Les cessions de titres de participation ont représenté 14,7 millions d'euros et concernent principalement la cession de la société Europlakat Kft en Hongrie suite à l'exercice de son option d'achat par la société Affichage Holding.

Les cessions d'autres immobilisations financières ont représenté 11,1 millions d'euros, dont principalement 5,3 millions d'euros de remboursement du prêt accordé par JCDecaux Deutschland à Wall AG dans le cadre de l'acquisition des 40 % complémentaires dans Wall Decaux Holdings et 2,9 millions d'euros de remboursement du prêt accordé au partenaire de la société JCD Momentum Shanghai Airport Advertising Co. Ltd.

7.3. Flux nets issus du financement

Le Groupe a diminué son endettement net au bilan de 36,6 millions d'euros en 2009. Cette baisse s'analyse principalement en une diminution de 65,7 millions d'euros de l'endettement brut partiellement compensée par une diminution de 25,5 millions d'euros de la trésorerie nette.

Les effets de change, l'impact net d'IAS 39 sur la dette et les instruments financiers dérivés, les variations de périmètre et divers reclassements ont contribué à hauteur de 68,6 millions d'euros à la diminution de la dette financière brute incluant des instruments financiers de couverture.

7.3.1. Flux nets issus de l'activité de financement

En 2009, les flux de remboursement d'emprunts, nets des flux de financement, se sont élevés à 131,7 millions d'euros.

Les flux de remboursement et de financement ont eu lieu dans les pays suivants :

Flux de remboursement		Flux de financement	
Allemagne	2,0	Allemagne	1,4
Autriche	1,4	Autriche	0,3
Chine	19,4	Chili	2,3
Danemark	1,7	Chine	7,3
Etats-Unis	0,3	Etats-Unis	1,5
France (JCDecaux SA)	125,3	France	8,1
Grande Bretagne	1,5	Italie	0,1
Italie	3,9	Kazakhstan	1,2
Thaïlande	2,2	Qatar	4,2
Autres	3,0	Thaïlande	1,5
Total	160,7	Autres	1,1
Dont Filiales hors JCDSA	35,4	Total	29,0
		Dont Filiales hors JCDSA	29,0
		Remboursements nets des financements	-131,7
		Dont Filiales hors JCDSA	-6,4

7.3.2. Flux nets issus des capitaux propres et dividendes

La société JCDecaux SA n'a pas distribué de dividendes au cours de l'exercice 2009.

Certaines filiales de JCDecaux SA, dans lesquelles existent des participations minoritaires, ont distribué des dividendes pour un montant total de 5,6 millions d'euros. Le Groupe a par ailleurs reçu des dividendes des sociétés non consolidées pour 0,1 million d'euros et des sociétés mises en équivalence pour 7,2 millions d'euros.

L'augmentation de capitaux propres de 1,8 million d'euros est liée principalement à une augmentation de capital de JCDecaux SA du fait de la levée d'options de souscription d'actions.

8. GESTION FINANCIÈRE

La nature des risques financiers induits par l'activité du Groupe et sa politique de gestion de ces risques, ainsi que l'analyse de la gestion de ces risques pour l'année 2009, sont exposées dans la partie "Annexe aux comptes consolidés" (pages 115 à 118 de ce document).

9. ENGAGEMENTS DU GROUPE AUTRES QUE LES ENGAGEMENTS LIÉS A LA GESTION FINANCIÈRE

Les engagements hors bilan significatifs du Groupe au 31 décembre 2009 sont listés et détaillés dans la partie « Annexe aux comptes consolidés », au paragraphe 6.

II. ÉVOLUTION RÉCENTE ET TENDANCES

Début 2010, le marché continue à se caractériser par une visibilité réduite malgré une amélioration du sentiment des annonceurs depuis le quatrième trimestre 2009. Toutefois, la possibilité qu'il s'agisse d'un début de reprise durable du marché publicitaire reste incertaine. JCDecaux continue d'axer sa stratégie principalement sur la croissance interne et à investir de manière sélective dans des projets favorisant le développement du Groupe. Depuis le 31 décembre 2009, la situation financière ou commerciale du Groupe n'a pas connu de changement significatif susceptible d'être évoqué dans le présent document.

III. POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

1. PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS RÉALISÉS

L'essentiel des investissements du Groupe est consacré à la construction et à l'installation de mobiliers urbains et autres supports publicitaires dans le cadre des nouveaux contrats, ainsi qu'aux investissements récurrents nécessaires à l'exercice de son activité (véhicules, informatique, outillage et immeubles).

En 2009, le Groupe a consacré 179,1 millions d'euros à des investissements dans les mobiliers urbains et autres supports publicitaires.

Ces investissements sont liés notamment à des nouveaux contrats, tels que les contrats de vélos en libre-service en banlieue parisienne en France, à Bruxelles en Belgique et à Dublin en Irlande, les contrats de publicité dans les villes de Doha au Qatar, Fukuoka, Osaka, Kobe, Chiba au Japon, dans les gares et sur le domaine public ferroviaire en France, dans les aéroports de Dubaï aux Emirats Arabes Unis et de Shanghai en Chine, dans les métros de Shanghai et de Pékin en Chine.

Ils sont également associés à des renouvellements de contrats en France (toilettes automatiques à Paris, mobilier urbain publicitaire à Marseille, Lyon et Toulouse, dont certains incluant la mise à disposition de systèmes de vélos en libre-service), en Espagne (à Barcelone) et en Allemagne (à Hambourg).

Le Groupe a également consacré 18,7 millions d'euros aux investissements généraux (aménagement immobiliers, outillages, véhicules et informatique).

En 2008, les montants d'investissements se sont élevés respectivement à 268,8 millions d'euros pour les contrats publicitaires et à 42,1 millions d'euros pour les investissements généraux.

2. PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS FUTURS

Les investissements de 2010 seront principalement consacrés à la poursuite des programmes d'installation de mobilier dans le cadre de contrats gagnés ou renouvelés, notamment Hambourg en Allemagne, Paris (toilettes automatiques) ainsi que différentes villes de province et de la région parisienne en France, Bruxelles (vélos en libre-service) en Belgique, Valence (vélos en libre-service) et Barcelone (métro) en Espagne, Odense (vélos en libre-service) au Danemark, Brisbane (vélos en libre-service) en Australie, Washington (aéroport) aux Etats-Unis, Toyama (vélos en libre-service) et Kyoto au Japon, Nankin et Pékin (métros) en Chine.

COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXE

ETAT DE SITUATION FINANCIERE

Actif

<i>En millions d'euros</i>		31/12/2009	31/12/2008
Ecarts d'acquisition	§ 2.3	1 336,3	1 210,8
Autres immobilisations incorporelles	§ 2.3	333,7	257,8
Immobilisations corporelles	§ 2.4	1 171,2	1 056,6
Titres mis en équivalence	§ 2.5	134,0	301,0
Investissements financiers	§ 2.6	2,7	17,0
Instruments financiers dérivés	§ 2.19	0,0	0,0
Autres actifs financiers	§ 2.7	15,4	23,6
Impôts différés actif	§ 2.13	19,7	8,3
Créances d'impôts sur les sociétés	§ 2.12	1,3	0,9
Autres créances	§ 2.8	53,0	58,6
ACTIFS NON COURANTS		3 067,3	2 934,6
Autres actifs financiers	§ 2.7	4,3	17,8
Stocks	§ 2.9	110,2	127,7
Instruments financiers dérivés	§ 2.19	1,6	0,0
Clients et autres débiteurs	§ 2.10	601,4	672,0
Créances d'impôts sur les sociétés	§ 2.12	11,8	13,1
Actifs détenus en vue de la vente	§ 2.14	0,0	7,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	§ 2.11	90,9	112,1
ACTIFS COURANTS		820,2	950,2
TOTAL DES ACTIFS		3 887,5	3 884,8

Passif

<i>En millions d'euros</i>		31/12/2009	31/12/2008
Capital		3,4	3,4
Primes		996,3	993,5
Réserves consolidées		1 042,8	935,4
Résultat net du Groupe		24,5	108,1
Autres éléments des capitaux propres		-36,5	-46,1
CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIETE MERE		2 030,5	1 994,3
Intérêts minoritaires		-21,2	-24,6
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	§ 2.15	2 009,3	1 969,7
Provisions	§ 2.16	187,2	158,2
Impôts différés passif	§ 2.13	115,5	95,7
Dettes financières	§ 2.17	533,4	749,3
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	§ 2.18	78,7	63,1
Autres créditeurs		12,5	9,0
Passifs d'impôt exigible	§ 2.12	0,0	1,2
Instruments financiers dérivés	§ 2.19	29,6	21,4
PASSIFS NON COURANTS		956,9	1 097,9
Provisions	§ 2.16	28,9	20,0
Dettes financières	§ 2.17	195,1	44,9
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	§ 2.18	3,2	5,3
Instruments financiers dérivés	§ 2.19	0,4	4,4
Fournisseurs et autres créditeurs	§ 2.20	665,4	711,9
Passifs d'impôt exigible	§ 2.12	16,9	23,6
Concours bancaires	§ 2.17	11,4	7,1
PASSIFS COURANTS		921,3	817,2
TOTAL DES PASSIFS		1 878,2	1 915,1
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		3 887,5	3 884,8

ETAT DU RESULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE

COMPTE DE RESULTAT

<i>En millions d'euros</i>		2009	2008
CHIFFRE D'AFFAIRES NET		1 918,8	2 168,6
Coûts directs d'exploitation	§ 3.1	-1 214,3	-1 267,6
Coûts commerciaux, généraux & administratifs	§ 3.1	-312,5	-351,1
MARGE OPÉRATIONNELLE		392,0	549,9
Dotations aux amortissements et provisions nettes	§ 3.1	-230,9	-239,1
Perte de valeur des écarts d'acquisition	§ 3.1	0,0	-27,1
Pièces détachées maintenance	§ 3.1	-38,3	-41,1
Autres produits opérationnels	§ 3.1	10,9	2,4
Autres charges opérationnelles	§ 3.1	-10,9	-8,6
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		122,8	236,4
Produits financiers	§ 3.2	24,1	27,0
Charges financières	§ 3.2	-43,7	-54,9
RÉSULTAT FINANCIER		-19,6	-27,9
Impôts sur les bénéfices	§ 3.3	-38,0	-62,9
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	§ 3.5	-30,7	-18,7
RÉSULTAT DES ACTIVITES POURSUIVIES		34,5	126,9
Résultat des activités abandonnées			
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		34,5	126,9
Part des minoritaires dans le résultat		10,0	18,8
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		24,5	108,1
Résultat de base par action (en euros)		0,110	0,487
Résultat dilué par action (en euros)		0,110	0,487
Nombre moyen pondéré d'actions	§ 3.4	221 322 760	221 773 911
Nombre moyen pondéré d'actions (dilué)	§ 3.4	221 389 683	221 886 709

AUTRES ELEMENTS DU RESULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE

<i>En millions d'euros</i>		2009	2008
RESULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		34,5	126,9
Ecarts de conversion sur les opérations faites à l'étranger		6,7	-15,5
Ecarts de conversion sur les investissements nets à l'étranger		4,2	-2,3
Titres disponibles à la vente		-1,7	0,2
Ecarts de réévaluation		1,7	0,0
Couverture des flux de trésorerie		0,0	0,2
Part des autres éléments du résultat global dans les sociétés mises en équivalence		-2,6	-0,1
- Réserves de conversion des sociétés mises en équivalence		-2,2	-0,1
- Titres disponibles à la vente des sociétés mises en équivalence		-0,2	0,0
- Plus et moins-values de cession de titres d'autocontrôle des sociétés mises en équivalence		-0,2	0,0
Autres éléments du résultat global avant impôts ⁽¹⁾		8,3	-17,5
Impôts sur les autres éléments du résultat global ⁽²⁾		0,0	0,0
RESULTAT GLOBAL		42,8	109,4
Part des minoritaires		8,7	19,8
RESULTAT GLOBAL - PART DU GROUPE		34,1	89,6

(1) Parmi les autres éléments du résultat global, le seul impact de reclassement concerne le montant de -1,7 million d'euros à la ligne Titres disponibles à la vente

(2) Aucun des autres éléments du résultat global ne présente un effet d'impôt au 31 décembre 2009 comme au 31 décembre 2008

ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

	Part du Groupe										Total	Minoritaires	Total
	Capital	Primes d'émission	Actions propres	Réserves non distribuées	Autres réserves			Autres					
					Couverture des flux de trésorerie	Titres disponibles à la vente	Réserve de conversion	Réserve de réévaluation	Autres				
<i>En millions d'euros</i>													
Capitaux propres au 31 décembre 2007	3,4	985,6	0,0	1 072,0	-0,2	1,0	-28,9	0,0	0,5	2 033,4	-40,8	1 992,6	
Augmentation de capital ⁽¹⁾		4,7								4,7	3,4	8,1	
Actions propres													
Achat			-38,8							-38,8		-38,8	
Annulation			38,8	-38,8						0,0		0,0	
Distributions de dividendes				-97,7						-97,7	-7,0	-104,7	
Paievements en actions		3,2								3,2		3,2	
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires													
										0,0		0,0	
Variations de périmètre													
										0,0		0,0	
Résultat de l'ensemble consolidé				108,1						108,1	18,8	126,9	
Autres éléments du Résultat global													
					0,2	0,2	-18,9			-18,5	1,0	-17,5	
Résultat global	0,0	0,0	0,0	108,1	0,2	0,2	-18,9	0,0	0,0	89,6	19,8	109,4	
Autres				-0,1						-0,1		-0,1	
Capitaux propres au 31 décembre 2008	3,4	993,5	0,0	1 043,5	0,0	1,2	-47,8	0,0	0,5	1 994,3	-24,6	1 969,7	
Augmentation de capital ⁽¹⁾		1,0								1,0	6,6	7,6	
Distributions de dividendes										0,0	-5,6	-5,6	
Paievements en actions		1,8								1,8		1,8	
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires													
										0,0	-9,7	-9,7	
Variations de périmètre													
										0,0	3,7	3,7	
Résultat de l'ensemble consolidé				24,5						24,5	10,0	34,5	
Autres éléments du Résultat global													
						-1,3	9,4	1,7	-0,2	9,6	-1,3	8,3	
Résultat global	0,0	0,0	0,0	24,5	0,0	-1,3	9,4	1,7	-0,2	34,1	8,7	42,8	
Autres				-0,7						-0,7	-0,3	-1,0	
Capitaux propres au 31 décembre 2009	3,4	996,3	0,0	1 067,3	0,0	-0,1	-38,4	1,7	0,3	2 030,5	-21,2	2 009,3	

(1) Augmentation de capital et des primes d'émission chez JCDecaux SA suite aux levées d'options de souscription d'actions.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>En millions d'euros</i>	2009	2008
Résultat net avant impôts	72,5	189,8
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	30,7	18,7
Dividendes reçus des sociétés non consolidées	-0,1	-0,1
Charges liées aux paiements en actions	1,8	3,2
Dotations nettes aux amortissements et provisions	228,2	267,4
Plus et moins-values de cession	-0,8	2,6
Charges (produits) d'actualisation	13,9	-18,2
Intérêts financiers nets	8,1	41,7
Dérivés financiers et résultat de change	-5,7	12,3
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	70,6	67,5
Variation des stocks	27,6	-1,3
Variation des clients et autres créances	96,9	-18,0
Variation des fournisseurs et autres dettes	-53,9	86,8
FLUX DE TRÉSORERIE ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	419,2	584,9
Intérêts financiers nets payés	-21,7	-41,6
Impôt sur le résultat payé	-53,0	-91,0
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES § 4.1	344,5	452,3
Acquisitions d'immobilisations incorporelles & corporelles	-194,6	-281,1
Acquisitions de titres de participation	-77,8	-0,8
Acquisitions d'autres immobilisations financières	-6,2	-6,4
Variations des dettes sur immobilisations incorporelles et corporelles	-3,2	-29,8
Variations des dettes sur immobilisations financières	-1,4	0,5
Total Investissements	-283,2	-317,6
Cessions d'immobilisations incorporelles & corporelles	18,1	6,6
Cessions de titres de participation	14,7	0,0
Cessions d'autres immobilisations financières	11,1	11,4
Variations des créances sur immobilisations incorporelles et corporelles	0,0	0,0
Variations des créances sur immobilisations financières	0,0	-1,9
Total Désinvestissements	43,9	16,1
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES INVESTISSEMENTS § 4.2	-239,3	-301,5
Distribution mise en paiement	-5,6	-104,7
Réduction des capitaux propres	-0,1	0,0
Rachat d'actions propres	0,0	-38,8
Remboursement d'emprunts à long terme	-157,7	-87,3
Remboursement de contrats de location financement	-3,0	-3,1
Besoin de trésorerie (Financement)	-166,4	-233,9
Dividendes reçus	7,3	9,8
Augmentation des capitaux propres	1,8	7,7
Augmentation des emprunts à long terme	29,0	30,2
Dégagement de trésorerie (Financement)	38,1	47,7
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DU FINANCEMENT § 4.3	-128,3	-186,2
Incidence des variations des cours des devises et autres mouvements	-2,4	10,4
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE	-25,5	-25,0
Trésorerie nette d'ouverture	105,0	130,0
Trésorerie nette de clôture	79,5	105,0

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

En 2009, JCDecaux a poursuivi sa stratégie de développement par croissance interne et a renforcé sa position de numéro un mondial du mobilier urbain et de la publicité dans les aéroports. L'année 2009 a été marquée par un contexte économique et financier très difficile qui a entraîné une diminution du nombre d'appels d'offres notamment en France. JCDecaux a néanmoins enregistré le gain de renouvellements et de nouveaux contrats importants tant sur des marchés matures tel que le renouvellement du contrat de mobilier urbain de Marseille, que sur des marchés en développement avec le gain du contrat de mobilier urbain de Kyoto, qui permet au Groupe de renforcer sa présence au Japon. JCDecaux a également intensifié le déploiement de son activité de vélos en libre service avec le lancement de nouveaux programmes notamment à Dublin en Irlande, et à Bruxelles en Belgique, où le parc existant a été élargi. Le Groupe a également exporté le concept de vélos en libre service hors d'Europe avec le gain de deux contrats à Brisbane en Australie et à Toyama au Japon. Ces deux programmes entreront en service en 2010. JCDecaux a maintenu sa position dans les principaux aéroports de province français avec le renouvellement des aéroports de Nice, Toulouse et Biarritz.

Enfin, JCDecaux a procédé en 2009 à l'acquisition de 49,18 % supplémentaires du capital de la société allemande Wall, détenant ainsi 89,18 % du capital du deuxième opérateur de communication extérieure en Allemagne. Cette opération permettra à JCDecaux de renforcer son offre commerciale sur ce marché qui est à la fois l'un des premiers marchés d'Europe et l'un des marchés historiques du Groupe.

Partenariats et principales acquisitions

Les principaux partenariats et acquisitions sont détaillés au paragraphe 2.1 « Evolution du périmètre de consolidation en 2009 ».

1. MÉTHODES ET PRINCIPES COMPTABLES

1.1. Principes d'établissement des comptes du Groupe

Les états financiers consolidés de JCDecaux SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2009 comprennent la société JCDecaux SA et ses filiales (l'ensemble désigné comme « le Groupe ») et la quote-part du Groupe dans les entreprises associées ou sous contrôle conjoint.

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de l'exercice 2009, arrêtés par le Directoire, et approuvés par le Conseil de Surveillance du 9 mars 2010, sont établis en conformité avec les IFRS telles qu'adoptées dans l'Union Européenne. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale des Actionnaires.

Les principes retenus pour l'établissement de ces informations financières résultent de l'application :

- de toutes les normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne et d'application obligatoire au 31 décembre 2009. Ces dernières sont disponibles sur le site Internet de la Commission européenne : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm. Ces principes ne diffèrent par ailleurs pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB, dans la mesure où serait sans incidence significative, l'application des amendements et interprétations, dont la mise en œuvre est obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2009 dans le référentiel tel que publié par l'IASB, mais ne l'est pas encore dans le référentiel adopté par l'Union Européenne ;
- de normes pour lesquelles le Groupe a décidé d'une application anticipée ;
- de positions comptables retenues en l'absence de dispositions prévues par le référentiel normatif.

Ces différentes options et positions sont détaillées comme suit :

Le Groupe a appliqué les normes, amendements de normes et interprétations suivants, adoptés par l'Union Européenne et applicables à compter du 1er janvier 2009 :

- l'IFRS 8 « Secteurs opérationnels » ;
- l'IAS 1 révisée « Présentation des états financiers » ;
- l'IAS 23 révisée « Coûts d'emprunts » ;
- les amendements à IFRS 2 « Conditions d'acquisition des droits et annulations » ;
- les amendements à IFRS 1 et IAS 27 « Coût d'une participation dans une filiale, une coentreprise ou une entreprise associée » ;
- l'amendement à IAS 32 et IAS 1 « Instruments financiers remboursables au gré du porteur et obligations à la suite d'une liquidation » ;
- les améliorations annuelles 2008 des IFRS à l'exception des amendements à IFRS 1 et IFRS 5 qui sont applicables pour les exercices ouverts à compter du 1er juillet 2009 ;
- l'amendement à IFRS 7 « Améliorations des informations communiquées au titre des instruments financiers » ;
- l'IFRIC 11 « IFRS 2 – Actions propres et transactions intra-groupe ».

L'interprétation IFRIC 12 « Concessions de services publics » d'application obligatoire dans le cadre des exercices ouverts à compter du 1er janvier 2008 et adoptée par l'Union Européenne depuis le 25 mars 2009 n'est pas applicable aux activités actuelles du Groupe JCDecaux.

Le Groupe a également appliqué les amendements de normes et interprétations suivants, adoptés par l'Union Européenne :

- l'IFRIC 13 « Programmes de fidélisation des clients », applicable à compter du 1er juillet 2008 ;
- les amendements à IFRIC 9 et IAS 39 « Dérivés incorporés », applicables aux exercices clos à compter du 30 juin 2009.

L'application de ces normes n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers consolidés publiés.

Par ailleurs, le Groupe a choisi de ne pas appliquer par anticipation les nouvelles normes, amendements de normes et interprétations suivants adoptés par l'Union Européenne et n'étant pas d'application obligatoire pour l'exercice clos le 31 décembre 2009 :

- l'amendement à IAS 39 « Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation – Eléments éligibles à la comptabilité de couverture » ;
- l'amendement à IAS 32 « Classement des droits de souscription émis » ;
- l'IFRS 3 révisée « Regroupements d'entreprises » ;
- l'IAS 27 amendée « Etats financiers consolidés et individuels » ;
- l'IFRIC 15 « Contrats pour la construction de biens immobiliers » ;
- l'IFRIC 16 « Couverture d'un investissement net à l'étranger » ;
- l'IFRIC 17 « Distribution d'actifs non monétaires aux actionnaires » ;
- l'IFRIC 18 « Transferts d'actifs de la part de clients ».

Le management prévoit que l'application de l'amendement à IAS 32 « Classement des droits de souscription émis », de l'amendement à IAS 39 « Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation – Eléments éligibles à la comptabilité de couverture », d'IFRIC 15 « Contrats pour la construction de biens immobiliers », d'IFRIC 16 « Couverture d'un investissement net à l'étranger », d'IFRIC 17 « Distribution d'actifs non monétaires aux actionnaires » et d'IFRIC 18 « Transferts d'actifs de la part de clients » n'aura pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés.

De même, le Groupe n'applique pas les nouvelles normes, amendements de normes et interprétations suivants non encore adoptés par l'Union Européenne et n'étant pas d'application obligatoire pour l'exercice clos le 31 décembre 2009 :

- l'amendement à IFRS 2 « Transactions intra-groupe dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en trésorerie » ;
- l'amendement à IFRIC 14 « Paiements anticipés des exigences de financement minimal » ;
- l'IAS 24 révisée « Informations relatives aux parties liées » ;
- l'IFRIC 19 « Extinction de dettes financières avec des instruments de capitaux propres » ;
- les améliorations annuelles 2009 des IFRS.

Le management prévoit que l'application de ces normes n'aura pas d'impact significatif sur les états financiers consolidés.

Enfin, des positions comptables ont été retenues en vertu des paragraphes 10 et 12 d'IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs » en l'absence de dispositions particulières du référentiel IFRS. Celles-ci concernent notamment :

- les engagements de rachat d'intérêts minoritaires. Le détail des principes retenus est exposé au paragraphe 1.21 « Engagements de rachat de minoritaires » ;
- les acquisitions successives sans changement de méthode dans des sociétés intégrées selon la méthode de l'intégration proportionnelle. Le détail des principes retenus est exposé au paragraphe 1.9 « Regroupement d'entreprises ».

1.2. Première adoption des IFRS

Les premiers comptes établis par le Groupe en conformité avec les IFRS l'ont été au 31 décembre 2005 avec une date de transition au 1er janvier 2004. La norme IFRS 1 prévoyait des exceptions à l'application rétrospective des normes IFRS à la date de transition ; celles retenues par le Groupe sont les suivantes :

- Application prospective de la norme IFRS 3 « Regroupement d'entreprises » à partir du 1er janvier 2004. Ainsi, les regroupements d'entreprises ayant une date d'effet antérieure n'ont pas été retraités.
- Dérogation aux dispositions d'IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères » pour les montants cumulés des différences de conversion qui existent à la date de transition aux IFRS. Ainsi, le montant cumulé des différences de conversion pour toutes les activités à l'étranger a été remis à zéro au 1er janvier 2004. Les profits et les pertes réalisés lors de la cession ultérieure d'activités à l'étranger excluent de ce fait les différences de conversion nées avant le 1er janvier 2004 et n'incluent que les différences de conversion postérieures à cette date.

- Concernant IAS 19 « Avantages au personnel », il a été choisi de comptabiliser en capitaux propres tous les écarts actuariels cumulés à la date de transition aux IFRS. Cette option sur l'état de situation financière d'ouverture ne remet pas en cause l'utilisation de la méthode du « corridor » utilisée pour les écarts actuariels cumulés générés ultérieurement.
- Les dispositions de la norme IFRS 2 ont été appliquées aux plans de stock-options postérieurs au 7 novembre 2002 et pour lesquels les droits d'exercice ne sont pas encore acquis au 1er janvier 2005.
- L'option de réévaluation des immobilisations corporelles à leur juste valeur n'a pas été retenue à la date de transition.

1.3. Périmètre et méthodes de consolidation

Les états financiers des sociétés dans lesquelles le Groupe exerce le contrôle sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse. Le contrôle existe lorsque le Groupe a le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles de l'entité afin d'obtenir des avantages de ses activités.

L'intégration proportionnelle est appliquée aux sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint.

La mise en équivalence est adoptée pour les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable en matière de politique opérationnelle et financière.

Toutes les transactions entre les sociétés consolidées globalement sont éliminées. Les transactions avec les sociétés intégrées selon la méthode de l'intégration proportionnelle sont éliminées à hauteur du pourcentage d'intégration.

Les résultats internes à l'ensemble consolidé sont également éliminés. Les plus ou moins-values sur cessions internes réalisées par une société mise en équivalence sont éliminées à hauteur du pourcentage de détention en contrepartie de la valeur des actifs cédés.

1.4. Enregistrement des opérations en devises dans la monnaie fonctionnelle des entités

Les opérations libellées en monnaie étrangère sont converties dans la monnaie fonctionnelle au cours du jour de la transaction. A la date d'arrêté comptable, les éléments monétaires sont convertis au cours de clôture et les différences de change en résultant sont enregistrées dans le compte de résultat.

Les actifs monétaires à long terme détenus par une entité du Groupe sur une filiale étrangère pour lesquels aucun règlement n'est ni planifié ni susceptible d'intervenir dans un avenir prévisible, constituent une part de l'investissement net à l'étranger. Ainsi, en application des dispositions d'IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères », les différences de change portant sur ces éléments sont enregistrées dans les autres éléments du résultat global jusqu'à la date de cession de l'investissement. Dans le cas contraire, les différences de change sont enregistrées dans le compte de résultat.

1.5. Conversion des états financiers des filiales

Les états financiers consolidés du Groupe sont établis en Euro qui est la monnaie de présentation et la monnaie fonctionnelle de la société mère.

La conversion des actifs et des passifs des filiales étrangères dans la monnaie de présentation du Groupe s'effectue au taux de change en vigueur à la date de clôture et leur compte de résultat est converti au taux de change moyen de la période. Les écarts résultant de cette conversion sont affectés directement dans les autres éléments du résultat global.

Lors de la cession totale ou partielle, ou de la liquidation d'une entité étrangère, les différences de conversion accumulées en capitaux propres sont reclassées dans le compte de résultat.

1.6. Utilisation d'estimations

Dans le cadre du processus d'établissement des comptes consolidés, l'évaluation de certains postes de l'état de situation financière nécessite l'utilisation d'hypothèses, estimations ou appréciations. Il s'agit notamment de la valorisation des actifs corporels et incorporels, de la valorisation des titres mis en équivalence, de la détermination du montant des provisions pour avantages au personnel et des provisions pour démontage, ainsi que de la valorisation des engagements sur titres. Ces hypothèses, estimations ou appréciations sont établies sur la base d'informations ou situations existant à la date d'établissement des comptes, qui peuvent se révéler, dans le futur, différentes de la réalité. Ces méthodes d'évaluation sont plus précisément décrites, principalement dans le paragraphe 1.11 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et des écarts d'acquisition » et dans le paragraphe 1.23 « Provision pour démontage ». Les estimations comptables concourant à la préparation des états financiers au 31 décembre 2009 ont été réalisées dans un contexte de forte volatilité du marché publicitaire et d'une difficulté certaine à appréhender les perspectives économiques. Le résultat des tests de sensibilité est donné au paragraphe 2.3 « Ecarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles » pour la valorisation des écarts d'acquisition, actifs corporels et autres actifs incorporels, au paragraphe 3.5 « Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence » pour la valorisation des titres mis en équivalence et au paragraphe 2.16 « Provisions » pour la valorisation des provisions pour avantages au personnel et provisions pour démontage.

1.7. Distinction courant / non courant

A l'exception des impôts différés qui sont classés en actifs et passifs non courants, les actifs et passifs sont classés en courant lorsque leur recouvrabilité ou leur paiement est prévu(e) au plus tard 12 mois après la date de clôture de l'exercice. Dans le cas contraire, ils sont classés en non courant.

1.8. Immobilisations incorporelles

1.8.1. Frais de développement

Selon la norme IAS 38, les frais de développement sont obligatoirement immobilisés comme des actifs incorporels dès lors que le Groupe peut démontrer :

- son intention, sa capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme ;
- l'existence d'avantages économiques futurs probables pour le Groupe ;
- et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable.

Les dépenses de développement immobilisées pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2004 incluent tous les coûts liés au développement, à l'adaptation ou à la mise en valeur de gammes de mobilier urbain, dans le cadre de propositions de contrats ayant une forte probabilité de succès.

Compte tenu du taux de succès de JCDecaux dans le cadre de ses réponses aux appels d'offres de mobilier urbain, le Groupe considère légitime d'activer les coûts des projets liés à la préparation des réponses aux appels d'offres. L'amortissement commence lorsque le projet est concrétisé par un succès à l'appel d'offres, et est étalé sur la durée du contrat. En cas d'insuccès, le montant activé est comptabilisé en charges.

Les frais de développement portés à l'actif sont comptabilisés à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

1.8.2. Autres immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles se rapportent pour l'essentiel aux contrats de Mobilier Urbain, Affichage et Transport et sont amorties sur la durée des contrats.

Seuls les logiciels individualisés et clairement identifiés (notamment de type ERP), sont immobilisés et amortis sur une durée de 5 ans maximum. Les dépenses pour les autres logiciels sont constatées en charges de l'exercice.

1.9. Regroupement d'entreprises

La norme IFRS 3 requiert l'application de la « méthode de l'acquisition » aux regroupements d'entreprises, qui consiste à évaluer à leur juste valeur les actifs, les passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise.

L'écart d'acquisition (« Goodwill ») représente la différence constatée entre le coût d'acquisition des titres et la quote-part de juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiés à la date d'acquisition.

Les éventuels écarts d'acquisition négatifs sont constatés directement au compte de résultat.

Dans le cadre de l'analyse de la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels de l'entité acquise, le Groupe est notamment amené à valoriser des contrats et à reconnaître ces éléments en immobilisations incorporelles pour leur juste valeur. Lorsque des contrats déficitaires sont identifiés, le Groupe est amené à constater une provision.

Les normes IFRS offrent aux sociétés un délai de 12 mois à compter de la date d'acquisition pour finaliser l'évaluation à la juste valeur à la date d'acquisition des actifs, passifs et passifs éventuels obtenus.

Pour les acquisitions réalisées par étapes successives, la méthode de l'acquisition est appliquée à chaque transaction jusqu'à la prise de contrôle. Les rachats d'intérêts minoritaires dans des sociétés contrôlées donnent lieu à la seule constatation d'un écart d'acquisition.

En cas d'augmentation du pourcentage de détention dans les sociétés consolidées par intégration proportionnelle sans changement de méthode de consolidation, et en l'absence de précision des normes IFRS, l'écart entre le prix payé et la quote-part de situation nette rachetée donne lieu à la seule constatation d'un écart d'acquisition.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis. Le Groupe apprécie à chaque date de clôture s'il existe des indicateurs de perte de valeur et, lorsque des circonstances particulières le justifient (modifications profondes et structurelles des conditions techniques, réglementaires ou de marché, rentabilité insuffisante, etc.), une dépréciation des écarts d'acquisition est constatée, par la constitution d'une perte de valeur conformément à la méthodologie décrite au paragraphe 1.11 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et des écarts d'acquisition ». Une telle dépréciation n'est pas réversible.

1.10. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur.

Mobiliers urbains

Les mobiliers urbains (Atribus, Mupis®, Seniors, Journaux Electroniques d'Information (JEI), Sanisettes, Colonnes Morris, etc.) sont amortis linéairement sur la durée de vie moyenne des contrats comprise entre 8 et 20 ans.

Les coûts de maintenance des mobiliers urbains sont comptabilisés en charges.

Les coûts actualisés de démontage de mobilier en fin de contrat sont comptabilisés à l'actif, en contrepartie d'une provision, et sont amortis sur la durée des contrats.

Panneaux d'affichage

Les panneaux d'affichage font l'objet d'un mode d'amortissement propre aux pays concernés, déterminé en fonction de la réglementation et des conditions économiques locales.

La principale méthode d'amortissement est le mode linéaire sur une durée comprise entre 2 et 10 ans.

Les dotations aux amortissements sont déterminées selon les durées normales d'utilisation suivantes :

DURÉES D'AMORTISSEMENT

Immobilisations corporelles :

▪ Bâtiments et constructions	10 à 50 ans
▪ Installations techniques, matériel et outillage (Hors mobiliers urbains et panneaux)	5 à 10 ans
▪ Mobiliers urbains et panneaux	2 à 20 ans

Autres immobilisations corporelles :

▪ Agencements divers, aménagements	5 à 10 ans
▪ Matériel de transport	3 à 10 ans
▪ Matériel informatique	3 à 5 ans
▪ Mobilier	5 à 10 ans

1.11. Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et des écarts d'acquisition

Conformément aux dispositions de la norme IAS 36, les immobilisations corporelles, incorporelles ainsi que les écarts d'acquisition font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an.

Ce test consiste, pour une unité génératrice de trésorerie (UGT) ou un groupement d'UGT, à comparer sa valeur nette comptable à sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable se définit comme la valeur la plus élevée entre (i) la juste valeur de cet actif (ou du groupe d'actifs considéré) nette des coûts de cession, et (ii) sa valeur d'utilité déterminée à partir des flux de trésorerie futurs actualisés.

Lorsque la valeur recouvrable est appréciée par référence à la valeur d'utilité, les prévisions de flux de trésorerie sont déterminées en intégrant des hypothèses de croissance appréciées soit sur la durée des contrats, soit sur une durée de 5 ans avec prise en compte d'une projection à l'infini ainsi qu'un taux d'actualisation reflétant les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent. Les risques spécifiques à l'UGT testée sont en grande partie traduits dans le choix des hypothèses retenues pour la détermination des flux de trésorerie et dans le taux d'actualisation retenu.

Lorsque la valeur comptable d'un actif (ou d'un groupe d'actifs) devient supérieure à sa valeur recouvrable, une perte de valeur est comptabilisée au compte de résultat pour ramener la valeur comptable à la valeur recouvrable.

Méthodologie suivie

- Niveau du test
 - Pour les actifs corporels et incorporels, les tests de perte de valeur sont réalisés au niveau de l'UGT correspondant à la filiale.
 - Pour les écarts d'acquisition, les tests sont réalisés au niveau de chaque regroupement d'UGT dont le périmètre est déterminé pour chaque secteur opérationnel (Mobilier Urbain, Affichage et Transport) en prenant en compte le niveau de synergie attendu entre les UGT elles-mêmes. Ainsi, les tests sont effectués généralement au croisement du secteur opérationnel et de la zone géographique, niveau auquel se situent les synergies commerciales, voire au-delà si la synergie se justifie.

▪ Taux utilisés

Les valeurs d'utilité prises en compte dans le cadre des tests de perte de valeur sont déterminées sur la base des flux de trésorerie futurs attendus, actualisés à un taux calculé sur la base du coût moyen pondéré du capital. Ce taux reflète les meilleures estimations du management de la valeur temps de l'argent, des risques spécifiques des actifs ou UGT ainsi que de la situation économique des zones géographiques dans lesquelles s'exerce l'activité attachée à ces actifs ou UGT.

Les pays sont répartis en cinq zones en fonction du risque associé à chaque pays, et à chaque zone correspond un taux d'actualisation spécifique s'échelonnant de 7,1 % à 19,1 %, pour la zone présentant le plus de risque. Le taux après impôt de 7,1 % (contre 7,2 % en 2008) est utilisé notamment en Europe Occidentale, Amérique du Nord, Japon et Australie, où le Groupe exerce près de 80 % de son activité.

▪ Valeurs recouvrables

Elles sont déterminées selon deux méthodes :

- Un premier niveau de test pour identifier les entités dont les actifs seraient susceptibles de faire l'objet d'une perte de valeur. Cette approche se fonde sur une projection de la marge opérationnelle 2009 sur une durée et selon des modalités propres à chaque secteur d'activité. Ainsi, pour les entités Mobilier Urbain et Transport, la durée résiduelle des contrats est utilisée avec prise en compte d'un taux de croissance moyen de 3 % en ligne avec les taux de croissance interne historiques, et du taux d'actualisation explicité ci-dessus. Pour l'activité Affichage, une durée de 15 années est retenue.
- Sur la base du business plan, lorsque les actifs des entités n'ont pas passé le premier niveau de test explicité ci-dessus, ou que le Groupe estime que la projection de la marge opérationnelle ne reflète pas les flux de trésorerie futurs attendus. Dans ce cas également, les modalités de prise en compte des flux futurs de trésorerie diffèrent selon le secteur d'activité considéré avec un horizon généralement supérieur à 5 ans en raison de la nature et de l'activité du Groupe. Ainsi, de manière générale :
 - dans le Mobilier Urbain et le Transport, les flux futurs de trésorerie sont calculés sur la durée restante du contrat avec prise en compte d'une probabilité de renouvellement à l'échéance ;
 - pour l'Affichage, ils sont calculés sur une période de cinq ans avec une projection à l'infini sur la base d'un taux de croissance compris entre 2 % et 3 % par an.

La valeur recouvrable d'un groupe d'UGT est donnée par la somme des valeurs recouvrables des UGT appartenant à ce groupe.

1.12. Titres mis en équivalence

L'écart d'acquisition constaté lors de l'acquisition figure dans le montant des titres mis en équivalence.

La quote-part de charge d'amortissement née de la dépréciation des actifs reconnus lors de l'acquisition ou de l'ajustement de juste valeur de ceux existants figure sur la ligne "Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence".

Les titres mis en équivalence font l'objet d'un test de perte de valeur annuel, ou en-dehors de cette périodicité lorsque les conditions existantes laissent supposer que l'actif pourrait être déprécié. Le cas échéant, la perte associée, qui est enregistrée dans le résultat des sociétés mises en équivalence, résulte du calcul des valeurs d'utilité basées sur les flux de trésorerie futurs attendus diminués de l'endettement net. La méthodologie suivie pour le calcul des valeurs d'utilité est la même que celle décrite pour les immobilisations corporelles et incorporelles au paragraphe 1.11 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et des écarts d'acquisition ».

1.13. Investissements financiers (Actifs disponibles à la vente)

Cette rubrique comprend les titres de participation dans des entités non consolidées.

Ces actifs sont comptabilisés initialement à leur juste valeur, représentée généralement par leur coût d'acquisition majoré des coûts de transaction. Par la suite, ils sont évalués en l'absence de marché actif à la valeur d'usage ou d'utilité qui tient compte de la quote-part des capitaux propres et de la valeur probable de recouvrement.

Les variations de valeurs constatées sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global. Lorsque le titre est cédé, les gains et pertes accumulés dans les capitaux propres sont reclassés en compte de résultat. Lorsqu'une perte de valeur définitive intervient, le montant des gains accumulés est soldé en totalité ou à due concurrence de la perte. La perte nette est enregistrée en résultat si la perte totale est supérieure au total des gains accumulés.

1.14. Autres actifs financiers

Cette rubrique comprend notamment les créances rattachées à des participations, les avances en compte courant accordées à des entités mises en équivalence ou non consolidées ainsi que la quote-part non éliminée des prêts aux sociétés en intégration proportionnelle et les dépôts et cautionnements.

Au moment de la comptabilisation initiale, ils sont évalués à la juste valeur majorée des coûts de transaction (catégorie IAS 39 Prêts et créances).

A chaque clôture, ils sont évalués au coût amorti.

Une perte de valeur est enregistrée par contrepartie du compte de résultat lorsque la valeur de recouvrement de ces prêts et créances devient inférieure à leur valeur comptable.

1.15. Actions propres

Les actions propres sont comptabilisées à leur coût et portées en diminution des capitaux propres. Les résultats de cessions sont également enregistrés en capitaux propres et ne contribuent pas à la formation du résultat de l'exercice.

1.16. Stocks

Les stocks sont composés principalement :

- de pièces nécessaires à la maintenance du mobilier urbain installé,
- de mobiliers urbains et de panneaux d'affichage en attente de montage ou partiellement montés.

Le coût des stocks est déterminé selon la méthode du coût moyen pondéré et peut également incorporer des coûts de production, d'assemblage et de logistique.

Ils sont, le cas échéant, ramenés à la valeur nette de réalisation lorsque celle-ci est inférieure au coût.

1.17. Créances clients et autres débiteurs

Les créances clients sont enregistrées à leur juste valeur qui correspond à la valeur nominale de facturation. Une dépréciation des comptes clients est pratiquée lorsque leur valeur de recouvrement est inférieure à leur valeur comptable.

1.18. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie comptabilisée à l'actif de l'état de situation financière comprend la trésorerie en banque, la caisse et les dépôts à court terme.

Les équivalents de trésorerie comptabilisés à l'actif de l'état de situation financière sont constitués de titres de placement à court terme. Ils sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur. Ils sont évalués à la juste valeur et les variations de valeur sont enregistrées en résultat financier.

Pour les besoins du tableau des flux de trésorerie consolidés, la trésorerie nette comprend la trésorerie et les équivalents de trésorerie tels que définis ci-dessus, nets des concours bancaires courants.

1.19. Dettes financières

Les dettes financières sont enregistrées initialement à la juste valeur correspondant en général à la somme reçue diminuée des frais d'émission associés et sont par la suite évaluées au coût amorti.

1.20. Instruments financiers dérivés

Un dérivé est un instrument financier qui répond aux trois caractéristiques ci-dessous :

- une variable sous-jacente qui fait varier la valeur du contrat (taux d'intérêt ou taux de change notamment),
- un investissement net initial nul ou faible,
- un règlement à une date future.

Les instruments financiers dérivés sont comptabilisés à l'actif ou au passif de l'état de situation financière à leur juste valeur, les variations de valeurs ultérieures étant enregistrées par contrepartie du compte de résultat, sauf s'ils ont été qualifiés de couverture de flux de trésorerie ou d'investissement net à l'étranger.

Une comptabilité de couverture peut être adoptée si une relation de couverture entre l'élément couvert (le sous-jacent) et l'instrument dérivé est établie et documentée dès la mise en place de la couverture et que son efficacité est démontrée à l'origine et à chaque arrêté comptable. Aujourd'hui, le Groupe se limite à deux types de couverture des actifs et passifs financiers :

- la couverture de juste valeur (« Fair Value Hedge ») qui a pour objectif de se prémunir contre les variations de juste valeur des actifs, passifs ou engagements fermes à l'origine dues à l'évolution des conditions de marché. On intègre dans cette catégorie, par exemple, les swaps receveurs de taux fixe et payeurs de taux variable utilisés pour transformer une dette à taux fixe en dette à taux variable. D'un point de vue comptable, la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée en contrepartie du compte de résultat - mais elle est neutralisée par les variations symétriques de juste valeur du risque couvert (à l'inefficacité près) ;

- la couverture de flux de trésorerie (« Cash Flow Hedge ») utilisée pour se prémunir contre les variations de flux de trésorerie attribuables à des actifs et passifs existants ou à des transactions futures hautement probables. On classe dans cette catégorie, par exemple, les swaps payeurs de taux fixe et receveurs de taux variable utilisés pour figer le coût d'un emprunt à taux variable. D'un point de vue comptable, la part efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement dans les autres éléments du résultat global, et la part inefficace est maintenue au compte de résultat. Le montant enregistré dans les autres éléments du résultat global est reclassé en résultat lorsque l'élément couvert affecte lui-même le résultat.

La relation de couverture est traitée par rapport à un unique paramètre de marché, soit dans le cas du Groupe aujourd'hui, un taux de change ou un taux d'intérêt. Lorsqu'un même instrument dérivé couvre à la fois un risque de taux d'intérêt et un risque de change, les impacts taux et change sont traités séparément.

La comptabilité de couverture cesse lorsque l'instrument de couverture arrive à expiration ou est vendu, résilié ou exercé ou qu'il ne respecte plus les critères de qualification pour la comptabilité de couverture. A ce moment, tout profit ou perte cumulé(e) réalisé(e) sur l'instrument de couverture de flux de trésorerie dans le cadre d'une couverture de transaction future hautement probable comptabilisé(e) en autres éléments du résultat global est maintenu(e) en capitaux propres jusqu'à ce que la transaction prévue se produise. S'il n'est plus attendu que la transaction couverte se produise, le profit ou la perte net(te) cumulé(e) comptabilisé(e) en autres éléments du résultat global est transféré(e) dans le résultat financier de l'exercice.

Pour les dérivés qui ne satisfont pas aux critères de qualification pour la comptabilité de couverture, tout profit ou perte résultant des variations de juste valeur est comptabilisé(e) directement dans le résultat financier de l'exercice.

Le classement comptable des instruments dérivés en éléments courants ou non courants est déterminé par le classement comptable du sous-jacent auquel ils sont rattachés.

1.21. Engagements de rachat de minoritaires

L'application de la norme IAS 32 conduit à reconnaître au passif une dette financière relative aux engagements de rachat des parts des minoritaires dans des filiales du Groupe, ceci non seulement pour la partie déjà comptabilisée en intérêts minoritaires (reclassée en dette), mais également pour l'excédent résultant de la valeur actuelle de l'engagement. En l'absence de précision de la norme sur le sujet, le Groupe a choisi d'imputer la contrepartie de cet excédent en diminution des capitaux propres minoritaires. Des variations ultérieures de la juste valeur de la dette sont comptabilisées en résultat financier, lesquelles sont allouées sur la part des minoritaires dans le résultat.

Les engagements comptabilisés à ce titre figurent dans la rubrique au passif de l'état de situation financière « Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ».

1.22. Provision pour retraites et avantages assimilés

Les engagements du Groupe résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leur coût, sont déterminés selon la méthode des unités de crédit projetées.

Cette méthode consiste à évaluer l'engagement en fonction du salaire projeté en fin de carrière et des droits acquis à la date d'évaluation, déterminés selon les dispositions de la convention collective, des accords d'entreprise ou des droits légaux en vigueur.

Les hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements varient selon les conditions économiques prévalant dans le pays dans lequel le régime est situé et les hypothèses démographiques propres à chaque société.

Ces régimes sont soit financés, leurs actifs étant alors gérés séparément et indépendamment de ceux du Groupe, soit non financés ou partiellement financés, leurs engagements faisant l'objet d'une provision au passif de l'état de situation financière.

Pour les avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies, les écarts actuariels représentant plus de 10 % du montant des engagements ou de la valeur de marché des placements sont amortis sur la durée résiduelle moyenne de présence des salariés au sein du Groupe. Le coût des services passés est amorti, selon un mode linéaire, sur la durée moyenne restant à courir jusqu'à ce que les droits correspondants soient acquis au personnel.

Pour les autres avantages à long terme, les écarts actuariels générés ainsi que le coût des services passés sont immédiatement comptabilisés en charges ou en produits, lors de l'exercice de leur constatation.

1.23. Provision pour démontage

Les coûts destinés au démontage des mobiliers en fin de contrat sont enregistrés en provisions si une obligation contractuelle de démontage existe. Ces provisions sont constituées pour la totalité du coût de démontage estimé dès le début du contrat et sont actualisées. En contrepartie, le coût de démontage est comptabilisé à l'actif et amorti sur la durée du contrat. La charge d'actualisation est comptabilisée en charge financière.

1.24. Plans de souscription et d'achat d'actions à prix unitaire convenu et actions gratuites

1.24.1. Plans de souscription et d'achat d'actions à prix unitaire convenu

Conformément à la norme IFRS 2 « Paiements fondés en actions », les stock-options accordées aux salariés sont traitées comme un élément de rémunération « versé » en échange de services rendus par eux sur la période s'étendant de la date de leur octroi (« grant date ») à la date à laquelle leur droit d'exercice devient définitif (« vesting date »).

La juste valeur des services rendus est déterminée par référence à la juste valeur des instruments financiers octroyés.

Le Groupe a décidé d'appliquer la norme IFRS 2 à tous les plans de stock-options accordés le, ou postérieurement au, 7 novembre 2002 et pour lesquels les droits d'exercice de ces options n'étaient pas complètement acquis au 1er janvier 2005.

La juste valeur des options est déterminée à leur date d'octroi par un actuaire indépendant, les changements éventuels de juste valeur ultérieurs n'étant pas considérés. Le modèle de valorisation utilisé est le modèle de Black & Scholes sur la base des hypothèses détaillées au paragraphe 3.1 « Charges d'exploitation nettes » ci-après.

Le droit d'exercice des options s'acquiert par tiers successifs sur une période de trois ans (« graded vesting »). D'autre part, tous les plans sont exclusivement dénoués en actions.

Le coût des services rendus est comptabilisé au compte de résultat par contrepartie d'une rubrique de capitaux propres, suivant un profil qui reflète les modalités d'acquisition des droits d'exercice des options. Cet enregistrement est fait à la fin de chaque arrêté comptable et ce, jusqu'à la date où les droits d'exercice des options du plan considéré sont complètement acquis.

Le montant figurant en capitaux propres reflète la partie écoulée de la période nécessaire à l'acquisition des droits d'exercice des options et la meilleure estimation du Management des options octroyées pour lesquelles un droit d'exercice sera effectivement acquis.

Les plans de stock-options sont attribués sur la base d'objectifs individuels et des résultats du Groupe. L'exercice des stock-options n'est soumis à aucune condition particulière de performance mais est soumis à des conditions de présence dans la société.

1.24.2. Actions gratuites

La juste valeur des actions gratuites est déterminée à leur date d'octroi par un actuaire indépendant. Cette juste valeur de l'action gratuite est déterminée selon le cours à la date d'attribution diminué des dividendes futurs actualisés.

L'attribution de la totalité des actions gratuites s'effectue après une présence continue au sein du Groupe définie en fonction des plans.

Le coût des services rendus est comptabilisé au compte de résultat par contrepartie d'une rubrique de capitaux propres, suivant un profil qui reflète les modalités d'attribution des actions gratuites. Ce délai court à compter de la décision du Directoire attribuant les actions gratuites.

1.25. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe provient principalement de la vente d'espaces publicitaires sur des équipements de mobilier urbain, des panneaux d'affichage et de la publicité dans les transports.

Les ventes d'espaces publicitaires, les locations et les prestations de services sont enregistrées en chiffre d'affaires linéairement sur la période de réalisation de la prestation.

Le chiffre d'affaires provenant de la vente d'espaces publicitaires est présenté sur une base nette, après déduction des remises commerciales. Dans certains pays, des commissions sont versées par le Groupe aux agences de publicité et aux centrales d'achat d'espaces publicitaires lorsque celles-ci jouent le rôle d'intermédiaires entre le Groupe et les annonceurs. Ces commissions sont alors déduites du chiffre d'affaires. Dans les contrats où le Groupe paie une redevance variable, ou bien reverse une partie de ses recettes publicitaires, et dans la mesure où le Groupe assume les risques et avantages liés à l'activité, le Groupe comptabilise en chiffre d'affaires la totalité des recettes publicitaires avant les redevances et reversements, et comptabilise les redevances et la partie du chiffre d'affaires reversée en charges d'exploitation.

Les charges d'escomptes financiers sont déduites du chiffre d'affaires du Groupe.

1.26. Marge opérationnelle

La marge opérationnelle se définit comme le chiffre d'affaires diminué des coûts directs d'exploitation et des coûts commerciaux, généraux et administratifs, à l'exclusion des consommations de pièces détachées au titre de la maintenance, de la perte de valeur des stocks, des dotations aux amortissements et provisions nettes, des pertes de valeur des écarts d'acquisition et des autres charges et produits opérationnels.

Elle inclut les dotations aux provisions nettes de reprises relatives aux comptes clients.

La marge opérationnelle est impactée des charges d'escompte comptabilisées en moins du chiffre d'affaires et des produits d'escompte enregistrés en moins des coûts directs d'exploitation, d'une part, et des charges de stock-options comptabilisées sur la ligne « Coûts commerciaux, généraux et administratifs », d'autre part.

1.27. Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation est déterminé à partir de la marge opérationnelle diminuée des consommations de pièces détachées au titre de la maintenance, des dotations aux amortissements et provisions nettes, des pertes de valeur des écarts d'acquisition et des autres charges et produits opérationnels. Les pertes de valeur des stocks sont enregistrées sur la ligne « Pièces détachées maintenance ».

Les autres charges et produits opérationnels comprennent les plus et moins-values de cession d'actifs corporels, incorporels et de titres de sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration globale et de l'intégration proportionnelle et les éléments non récurrents.

Les charges nettes liées aux tests de perte de valeur sur les immobilisations corporelles et incorporelles sont enregistrées sur la ligne « Dotations aux amortissements et provisions nettes ».

1.28. Impôts différés et exigibles

Les impôts différés sont comptabilisés sur la base des différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leur base fiscale provenant pour l'essentiel des retraitements de consolidation (harmonisation des méthodes et durées d'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles, contrats de location financement, reconnaissance de contrats dans le cadre de la méthode de l'acquisition, etc.). Les actifs et passifs d'impôt différé sont évalués aux taux d'impôt dont l'application est attendue sur la période au cours de laquelle l'actif sera réalisé et le passif réglé, sur la base des réglementations fiscales qui ont été adoptées à la date de clôture.

Des impôts différés actif sur déficits reportables sont reconnus lorsqu'il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales pourront être imputées.

1.29. Location financement et location simple

Les contrats de location financement, qui transfèrent au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué, sont comptabilisés à l'actif de l'état de situation financière au commencement du contrat de location à la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location. Les paiements au titre de la location sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement de la dette de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant dû au passif. Les charges financières sont enregistrées directement au compte de résultat.

Les actifs faisant l'objet d'une location financement sont amortis sur la plus courte de leur durée d'utilité ou de la durée du contrat.

Les contrats de location dans lesquels le bailleur conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif sont qualifiés de contrats de location simple. Les paiements au titre des contrats de location simple sont comptabilisés en charges dans le compte de résultat.

1.30. Résultat par action

Le calcul du résultat de base par action reprend le nombre moyen pondéré d'actions en circulation ajusté de l'impact des actions propres. Le calcul dilué prend en compte l'effet dilutif de l'émission et du rachat d'actions et de la levée des stock-options.

2. COMMENTAIRES SUR L'ÉTAT DE SITUATION FINANCIÈRE

2.1. Évolution du périmètre de consolidation en 2009

Les principales variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice 2009 sont les suivantes :

Acquisitions (prises de contrôle)

Le 11 septembre 2009, la société JCDecaux Deutschland GmbH a acquis une participation complémentaire de 9,6 % dans la société Wall AG, ce qui a porté à 49,6 % le pourcentage de détention dans cette société mise en équivalence. Cette prise de participation a été suivie, le 22 décembre 2009, d'une acquisition complémentaire de 39,58 % dans la société Wall AG, portant le pourcentage de participation du Groupe à 89,18 %. L'acquisition totale réalisée en 2009 porte sur un montant de 72,7 millions d'euros (dont 0,3 million d'euros de frais d'acquisition et après déduction de la trésorerie nette acquise de 1,3 million d'euros). La société Wall AG et ses filiales sont consolidées par intégration globale.

La prise de contrôle de Wall AG a eu les effets suivants sur les comptes consolidés du Groupe :

<i>(En millions d'euros)</i>	Valeur comptable à la date d'acquisition	Retraitements	Données retraitées à la date d'acquisition
Actifs non courants	151,3	57,1	208,4
Actifs courants	4,3	0,0	4,3
Total Actif	155,6	57,1	212,7
Intérêts minoritaires	-0,9	5,6	4,7
Passifs non courants	41,1	7,9	49,0
Passifs courants	105,0	0,0	105,0
Total Passif	145,2	13,5	158,7
Actif net à la juste valeur Part du Groupe	10,4	43,6	54,0
Variation de la juste valeur des actifs et passifs depuis la précédente prise de participation			-1,7
Résultats de mise en équivalence cumulés à la date de prise de contrôle			-17,7
Ecart d'acquisition			120,3
Prix payé sur participations antérieures			80,9
Prix payé sur l'exercice de prise de contrôle			74,0
Trésorerie nette acquise			-1,3
Acquisitions de titres de participation sur l'exercice			72,7

Les valeurs des actifs et passifs prises en compte sont celles au 31 décembre 2009. En conséquence, la prise de contrôle de Wall AG n'a pas d'impact sur le compte de résultat du Groupe en 2009.

Les retraitements comptabilisés sont essentiellement liés à la valorisation des contrats existants.

L'écart d'acquisition se justifie principalement par les fortes synergies attendues du rapprochement des activités du Groupe JCDecaux et Wall en Allemagne.

Les impacts sur le chiffre d'affaires et le résultat net du Groupe si l'acquisition avait été réalisée au 1er janvier 2009 sont respectivement une hausse de 103,8 millions d'euros et une diminution de 7,3 millions d'euros.

Autres entrées de périmètre

La société JCDecaux Citycycle Australia Pty Ltd a été créée le 14 janvier 2009 pour gérer les contrats de vélos en Australie. Elle est détenue à 100 % par le Groupe, et est consolidée par intégration globale.

Le 22 mars 2009, la société JCDecaux Advertising and Media (Emirats Arabes Unis) a été créée pour gérer les espaces publicitaires de l'aéroport de Sharjah. Cette société est consolidée par intégration globale avec un pourcentage d'intérêt du Groupe de 80 %.

La société en joint venture JCDecaux - BigBoard, détenue à 50 % par le Groupe, a été créée le 27 février 2009 et est consolidée par intégration proportionnelle. Cette société a été créée pour exploiter un contrat de mobilier urbain de la ville de Prague en République Tchèque.

Variations du pourcentage de détention et des méthodes de consolidation

A compter du 1er janvier 2009, la société Q. Media Decaux WLL (Qatar), antérieurement consolidée par intégration globale, est désormais consolidée par intégration proportionnelle à hauteur de 50 % en raison d'un changement de gouvernance.

Le 18 février 2009, la société JCDecaux Pearl & Dean (Hong-Kong) a acheté, pour 0,1 million d'euros, 20 % complémentaires dans la société JCDecaux Advertising (Beijing) Company Ltd (anciennement Beijing Top Result Public Transportation Advertising Co. Ltd), ce qui porte à 100 % le pourcentage de détention dans cette société intégrée globalement.

Le 1er juillet 2009, la société Europlakat International Werbe GmbH a acquis une participation complémentaire de 8,13 % dans le capital de la société Proreklam-Europlakat Doo en Slovénie, qui détient par ailleurs les sociétés slovènes Inreklam Progress Doo, Plakativanje Doo, Svetlobne Vitrine, Madison Doo, Metropolis Media Doo (Slovenia) et Interflash Doo Ljubljana et la société kosovare N.B.S.H. Proreklam-Europlakat Prishtina. Ces sociétés sont toujours consolidées par intégration proportionnelle à hauteur désormais de 41,13 % pour les sociétés slovènes et 30,85 % pour la société kosovare (contre respectivement 33 % et 24,75 % antérieurement).

Le 31 octobre 2009, la société JCDecaux Central Eastern Europe GmbH a levé son option relative à la souscription à une augmentation de capital dans le groupe BigBoard portant son pourcentage de contrôle de 40 % à 50 % sans modification du pourcentage d'intérêt maintenu à 50 %. Par ailleurs, suite à des modifications dans la gouvernance de BigBoard B.V., JCDecaux Central Eastern Europe GmbH exerce, depuis le 31 octobre 2009, un contrôle conjoint. Les entités du groupe BigBoard sont donc consolidées par intégration proportionnelle à hauteur de 50 % à partir de cette date.

Le 30 novembre 2009, la société JCDecaux North America, Inc. a acheté, pour 5,5 millions d'euros, une participation complémentaire de 40 % dans la société Wall Decaux Holdings (qui détient par ailleurs la société JCDecaux Boston Inc., anciennement Wall Decaux Inc.) à la société Wall AG, portant ainsi à 100 % le pourcentage de détention du capital de cette société.

Fusions

Le 1er janvier 2009, la société JCDecaux Buitenreclame B.V. (Pays-Bas), antérieurement consolidée par intégration globale, a été absorbée par JCDecaux Nederland B.V.

2.2. Tableau des actifs et passifs financiers par catégorie

En millions d'euros	31/12/2009						31/12/2008					
	Juste valeur par le résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Passifs au coût amorti	Total Nette comptable	Juste Valeur	Juste valeur par le résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Passifs au coût amorti	Total Nette comptable	Juste Valeur
Investissements financiers		2,7			2,7	2,7		17,0			17,0	17,0
Instruments financiers dérivés (actif) ⁽²⁾	1,6				1,6	1,6					0,0	0,0
Autres actifs financiers			19,7		19,7	19,7			41,4		41,4	41,4
Clients et créances diverses (non courant)			7,6		7,6	7,6			8,2		8,2	8,2
Clients, créances diverses et autres créances d'exploitation (courant)			514,1		514,1	514,1			578,9		578,9	578,9
Trésorerie			89,5		89,5	89,5			110,4		110,4	110,4
Equivalents de trésorerie ⁽¹⁾	1,4				1,4	1,4	1,7				1,7	1,7
Total des actifs financiers	3,0	2,7	630,9	0,0	636,6	636,6	1,7	17,0	738,9	0,0	757,6	757,6
Dettes financières				-728,5	-728,5	-725,3				-794,2	-794,2	-777,3
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires				-81,9	-81,9	-81,9				-68,4	-68,4	-68,4
Instruments financiers dérivés (passif) ⁽²⁾	-30,0				-30,0	-30,0	-25,8				-25,8	-25,8
Fournisseurs, autres dettes et autres dettes d'exploitation (courant)				-437,0	-437,0	-437,0				-437,9	-437,9	-437,9
Autres créiteurs (non courant)				-12,5	-12,5	-12,5				-9,0	-9,0	-9,0
Concours bancaires				-11,4	-11,4	-11,4				-7,1	-7,1	-7,1
Total des passifs financiers	-30,0	0,0	0,0	-1 271,3	-1 301,3	-1 298,1	-25,8	0,0	0,0	-1 316,6	-1 342,4	-1 325,5

(1) L'évaluation de la juste valeur de ces actifs financiers se réfère à un marché actif.

(2) L'évaluation de la juste valeur de ces actifs et passifs financiers fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables.

2.3. Ecarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles

Les valeurs d'actifs incorporels ainsi que les écarts d'acquisition résiduels afférents aux opérations d'acquisition, sont déterminés de manière provisoire et sont susceptibles d'évoluer durant le délai nécessaire à la finalisation de l'affectation de l'écart d'acquisition qui peut s'étendre jusqu'à 12 mois après la date d'acquisition de la participation.

Variations de l'exercice en valeur brute et en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	Écarts d'acquisition	Frais de développement	Brevets, licences, contrats pub, ERP (1)	Droits au bail, avances & acomptes, autres	Total
Valeur brute au 1er janvier 2008	1 234,1	18,7	367,9	55,9	1 676,6
Acquisitions / Augmentations	4,2	2,1	8,9	4,9	20,1
Sorties		-0,3	-14,5		-14,8
Variations de périmètre			0,9		0,9
Conversion	2,5	-0,2	10,5	4,4	17,2
Reclassements ⁽²⁾		0,3	5,2	-5,2	0,3
Valeur brute au 31 décembre 2008	1 240,8	20,6	378,9	60,0	1 700,3
Amortissements / Perte de valeur au 1er janvier 2008	-3,0	-5,4	-133,7	-15,3	-157,4
Dotations		-1,8	-29,8	-0,9	-32,5
Perte de valeur	-27,1		-23,6 ⁽³⁾	-0,1 ⁽³⁾	-50,8
Sorties			14,5		14,5
Variations de périmètre					0,0
Conversion	0,1	0,1	-5,7		-5,5
Reclassements ⁽²⁾			-0,2	0,2	0,0
Amortissements / Perte de valeur au 31 décembre 2008	-30,0	-7,1	-178,5	-16,1	-231,7
Valeur nette au 1er janvier 2008	1 231,1	13,3	234,2	40,6	1 519,2
Valeur nette au 31 décembre 2008	1 210,8	13,5	200,4	43,9	1 468,6
Valeur brute au 1er janvier 2009	1 240,8	20,6	378,9	60,0	1 700,3
Acquisitions / Augmentations	127,3	1,9	6,0	3,7	138,9
Sorties			-7,5		-7,5
Variations de périmètre			108,7	0,4	109,1
Conversion	-1,8	0,1	-3,3	-0,9	-5,9
Reclassements ⁽²⁾			1,0	-17,9	-16,9
Valeur brute au 31 décembre 2009	1 366,3	22,6	483,8	45,3	1 918,0
Amortissements / Perte de valeur au 1er janvier 2009	-30,0	-7,1	-178,5	-16,1	-231,7
Dotations		-2,0	-25,0	-0,8	-27,8
Perte de valeur			-3,2	0,1	-3,1
Sorties			7,5		7,5
Variations de périmètre			-10,1	-0,2	-10,3
Conversion		-0,1	1,6	-0,1	1,4
Reclassements ⁽²⁾			16,1	-0,1	16,0
Amortissements / Perte de valeur au 31 décembre 2009	-30,0	-9,2	-191,6	-17,2	-248,0
Valeur nette au 1er janvier 2009	1 210,8	13,5	200,4	43,9	1 468,6
Valeur nette au 31 décembre 2009	1 336,3	13,4	292,2	28,1	1 670,0

(1) Comprend la valorisation des contrats reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises.

(2) L'impact net des reclassements n'est pas nul, certains reclassements affectant d'autres postes de l'état de situation financière.

(3) Dépréciation exceptionnelle des actifs incorporels liée à la dégradation attendue du marché publicitaire et également à une perte de contrat.

La variation des écarts d'acquisition sur 2009 est la suivante :

<i>En millions d'euros</i>	Écarts d'acquisition
au 1er janvier 2009	1 210,8
Nouveaux écarts d'acquisition constatés sur l'exercice :	127,3
Opération Wall ⁽¹⁾	120,3
Opération sur les sociétés slovènes et kosovare ⁽²⁾	3,9
Wall Decaux Holdings (USA)	3,0
JCDecaux Advertising (Beijing) Company Ltd	0,1
Perte de valeur	0,0
Variations de conversion	-1,8
Total	1 336,3

(1) L'opération Wall telle que décrite au paragraphe 2.1 a donné lieu à la constatation d'un écart d'acquisition sur le groupe Wall.

(2) L'opération sur les sociétés slovènes et kosovare telle que décrite au paragraphe 2.1 a donné lieu à la constatation d'écarts d'acquisition sur les sociétés slovènes Inreklam Progress Doo, Proreklam-Europlakat Doo, Plakataranje Doo, Madison Doo, Metropolis Media Doo (Slovenia) et Interflash Doo Ljubljana ainsi que sur la société kosovare N.B.S.H. Proreklam-Europlakat Prishtina.

Les écarts d'acquisition et les immobilisations corporelles et incorporelles se réfèrent aux groupements d'UGT suivants :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2009			31/12/2008		
	Ecarts d'acquisition	Actifs corporels / incorporels (1)	Total	Ecarts d'acquisition	Actifs corporels / incorporels (1)	Total
Mobilier Urbain Europe (hors France et Royaume-Uni)	359,1	481,6	840,7	238,8	351,7	590,5
Affichage Europe (hors France et Royaume-Uni)	259,7	100,1	359,8	255,7	105,5	361,2
Aéroports Monde	159,4	27,8	187,2	159,4	31,4	190,8
Affichage Royaume-Uni	156,4	52,1	208,5	156,1	53,9	210,0
Affichage France	138,9	21,3	160,2	138,9	23,6	162,5
Autres	262,8	773,1	1 035,9	261,9	725,7	987,6
Total	1 336,3	1 456,0	2 792,3	1 210,8	1 291,8	2 502,6

Ce tableau prend en compte les pertes de valeur constatées sur les immobilisations corporelles et incorporelles et les écarts d'acquisition.

(1) Les actifs incorporels et corporels sont présentés nets des provisions pour contrat déficitaire d'un montant de respectivement 4,8 millions d'euros et 2,5 millions d'euros au 31 décembre 2009 et au 31 décembre 2008, et sont également présentés nets des impôts différés passif liés à la reconnaissance des actifs incorporels lors des acquisitions, d'un montant de respectivement 44,1 millions d'euros et 20,1 millions d'euros au 31 décembre 2009 et au 31 décembre 2008.

Les tests de perte de valeur réalisés au 31 décembre 2009 sur les écarts d'acquisition et sur les immobilisations incorporelles et corporelles ont conduit à constater en résultat d'exploitation une perte de valeur nette de -20,6 millions d'euros sur certains actifs corporels et incorporels ainsi qu'une perte à terminaison nette de -2,2 millions d'euros.

L'impact sur le résultat net part du Groupe 2009 des pertes de valeur sur les immobilisations corporelles et incorporelles ressort à -13,2 millions d'euros.

Les résultats des tests de sensibilité montrent qu'une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation entraînerait une perte de valeur additionnelle de -15,2 millions d'euros sur les écarts d'acquisition et les immobilisations corporelles et incorporelles, dont -12,2 millions d'euros sur les écarts d'acquisition de l'affichage au Royaume-Uni.

Les résultats des tests de sensibilité montrent qu'une diminution de 50 points de base du taux de croissance normatif de la marge opérationnelle entraînerait une perte de valeur additionnelle de -2,1 millions d'euros sur les écarts d'acquisition et les immobilisations corporelles et incorporelles.

Un changement raisonnablement possible du taux d'actualisation pourrait conduire à ce que la valeur comptable excède la valeur recouvrable pour les deux UGT suivantes :

- l'UGT Affichage Royaume-Uni si le taux d'actualisation augmente de 23 points de base ;
- l'UGT Affichage Europe (hors France et Royaume-Uni) si le taux d'actualisation augmente de 54 points de base.

Le taux d'actualisation est considéré comme l'hypothèse-clé retenue par le Groupe dans le cadre des tests de pertes de valeurs, compte tenu du poids des investissements dans l'activité.

Le résultat des tests de perte de valeur réalisées sur les sociétés mises en équivalence est décrit au paragraphe 3.5 « Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ».

Autres immobilisations incorporelles

Au 31 décembre 2009, les autres immobilisations incorporelles nettes, hors écarts d'acquisition, s'élèvent à 333,7 millions d'euros contre 257,8 millions d'euros au 31 décembre 2008.

2.4. Immobilisations corporelles

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2009		31/12/2008	
	Montants bruts	Amortissements ou provisions	Montants Nets	Montants Nets
Terrains	26,9	-1,0	25,9	18,3
Constructions	81,1	-52,4	28,7	19,2
Installations techniques, matériel et outillage	2 345,3	-1 347,0	998,3	915,0
Matériel de transport	124,3	-79,8	44,5	42,2
Autres	130,9	-112,3	18,6	18,3
En cours, avances et acomptes	56,7	-1,5	55,2	43,6
Total	2 765,2	-1 594,0	1 171,2	1 056,6

Variations de l'exercice en valeur brute et en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	Installations tech, mat. & outil.				Total
	Terrains	Constructions	Autres		
Valeur brute au 1er janvier 2008	30,3	70,1	1 933,4	266,0	2 299,8
- Dont location financement		4,3	5,3	11,1	20,7
- Dont coût de démontage			86,6		86,6
Acquisitions	0,2	1,6	128,7	145,8	276,3
- Dont acquisitions en location financement			0,1	2,0	2,1
- Dont coût de démontage			12,7		12,7
Cessions	-0,2	-0,6	-59,9	-13,1	-73,8
- Dont cessions en location financement				-1,6	-1,6
- Dont coût de démontage			-10,9		-10,9
Variations de périmètre			-0,2	-0,7	-0,9
Reclassements	-6,5	-2,7	96,6	-112,6	-25,2
Conversion	-4,8	-1,0	-51,5	-4,1	-61,4
Valeur brute au 31 décembre 2008	19,0	67,4	2 047,1	281,3	2 414,8
Amortissements au 1er janvier 2008	-0,8	-44,1	-1 053,2	-174,0	-1 272,1
- Dont location financement		-2,2	-2,4	-5,9	-10,5
- Dont coût de démontage			-42,3		-42,3
Dotations nettes des reprises		-3,3	-153,2	-16,9	-173,4
- Dont dotations sur location financement		-0,3	-0,5	-2,0	-2,8
- Dont coût de démontage			-7,0		-7,0
Perte de valeur		-2,4	-16,6	-0,8	-19,8
Diminutions		0,6	45,8	12,3	58,7
- Dont diminutions sur location financement				1,4	1,4
- Dont coût de démontage			3,5		3,5
Variations de périmètre					0,0
Reclassements		0,6	14,2	-0,3	14,5
Conversion	0,1	0,4	30,9	2,5	33,9
Amortissements au 31 décembre 2008	-0,7	-48,2	-1 132,1	-177,2	-1 358,2
Valeur nette au 1er janvier 2008	29,5	26,0	880,2	92,0	1 027,7
Valeur nette au 31 décembre 2008	18,3	19,2	915,0	104,1	1 056,6
Valeur brute au 1er janvier 2009	19,0	67,4	2 047,1	281,3	2 414,8
- Dont location financement		4,3	5,4	10,6	20,3
- Dont coût de démontage			86,9		86,9
Acquisitions		0,8	78,2	116,1	195,1
- Dont acquisitions en location financement				1,3	1,3
- Dont coût de démontage			10,8		10,8
Cessions	-5,9	-3,0	-43,1	-15,9	-67,9
- Dont cessions en location financement				-3,0	-3,0
- Dont coût de démontage			-6,3		-6,3
Variations de périmètre	6,9	12,7	161,5	27,8	208,9
Reclassements	5,8	3,0	76,4	-99,2	-14,0
Conversion	1,1	0,2	25,2	1,8	28,3
Valeur brute au 31 décembre 2009	26,9	81,1	2 345,3	311,9	2 765,2
Amortissements au 1er janvier 2009	-0,7	-48,2	-1 132,1	-177,2	-1 358,2
- Dont location financement		-2,5	-2,9	-6,2	-11,6
- Dont coût de démontage			-44,6		-44,6
Dotations nettes des reprises		-3,2	-154,2	-17,4	-174,8
- Dont dotations sur location financement		-0,3	-0,6	-1,9	-2,8
- Dont coût de démontage			-7,0		-7,0
Perte de valeur		2,4	-20,7	0,8	-17,5
Diminutions		0,7	33,6	14,9	49,2
- Dont diminutions sur location financement				2,7	2,7
- Dont coût de démontage			4,6		4,6
Variations de périmètre	-0,3	-3,4	-79,3	-13,4	-96,4
Reclassements		-0,6	19,6		19,0
Conversion		-0,1	-13,9	-1,3	-15,3
Amortissements au 31 décembre 2009	-1,0	-52,4	-1 347,0	-193,6	-1 594,0
Valeur nette au 1er janvier 2009	18,3	19,2	915,0	104,1	1 056,6
Valeur nette au 31 décembre 2009	25,9	28,7	998,3	118,3	1 171,2

L'impact net des reclassements est de 5,0 millions d'euros au 31 décembre 2009 contre -10,7 millions d'euros au 31 décembre 2008.

Au 31 décembre 2009, la valeur nette des immobilisations corporelles en location financement s'élève à 7,3 millions d'euros contre 8,7 millions d'euros au 31 décembre 2008 et se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2009	31/12/2008
Constructions	1,5	1,8
Panneaux	1,9	2,5
Matériel de transport	3,8	4,2
Autres immobilisations corporelles	0,1	0,2
Total	7,3	8,7

Plus de 80 % des immobilisations corporelles du Groupe sont constituées de mobilier urbain et autres structures publicitaires. Ces immobilisations représentent une gamme de produits très divers (Seniors Vitrine et grand format, MUPIs®, colonnes, mâts drapeaux, abribus, sanitaires, bancs, vélos, bornes de propreté etc.) dont la valeur unitaire peut être comprise entre environ 190 euros et 107 000 euros. Ces actifs sont détenus en pleine propriété et le chiffre d'affaires publicitaire du Groupe correspond à la vente des espaces publicitaires présents sur certains de ces mobiliers.

2.5. Titres mis en équivalence

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2009	31/12/2008
Allemagne		
Stadtreklame Nürnberg GmbH	9,3	9,5
Wall AG ⁽¹⁾	0,0	99,2
Autriche		
Werbeplakat Soravia GmbH	0,7	1,7
Chine		
Shanghai Zhongle Vehicle Painting Co Ltd	0,2	0,2
France		
Metrobus	9,9	18,5
Hong-Kong		
Bus Focus Ltd ⁽²⁾	0,4	1,0
Poad	1,8	2,2
Suisse		
Affichage Holding	111,7	137,3
Ukraine / Russie		
BigBoard ⁽³⁾	0,0	31,4
Total	134,0	301,0

(1) Société consolidée selon la méthode de l'intégration globale à partir du 31 décembre 2009

(2) Filiale de JCDecaux: Texon International Ltd

(3) Société consolidée selon la méthode de l'intégration proportionnelle à partir du 1er novembre 2009

Les éléments financiers caractéristiques de l'état de situation financière des sociétés mises en équivalence sont les suivants ^(*) :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2009				31/12/2008			
	% intégration	Total actif	Total Passif (hors capitaux propres)	Total Situation Nette	% intégration	Total actif	Total Passif (hors capitaux propres)	Total Situation Nette
Allemagne								
Stadtreklame Nürnberg GmbH	35%	13,5	5,0	8,5	35%	14,8	5,8	9,0
Wall AG ⁽¹⁾	-	-	-	-	40%	316,3	173,9	142,4
Autriche								
Werbeplakat Soravia GmbH	33%	4,4	3,2	1,2	33%	4,7	0,5	4,2
Chine								
Shanghai Zhongle Vehicle Painting Co Ltd	40%	0,8	0,5	0,3	40%	1,0	0,6	0,4
France								
Metrobus	33%	55,8	66,7	-10,9	33%	83,8	68,6	15,2
Hong-Kong								
Bus Focus Ltd ⁽²⁾	40%	1,4	0,3	1,1	40%	4,2	1,7	2,5
Poad	49%	10,1	6,5	3,6	49%	13,7	9,2	4,5
Suisse								
Affichage Holding ⁽³⁾	30%	245,2	149,1	96,1	30%	403,3	221,7	181,6
Ukraine / Russie								
BigBoard ⁽⁴⁾	-	-	-	-	50%	78,7	22,0	56,7

^(*) Données à 100 % et retraitées aux normes IFRS

⁽¹⁾ Société consolidée selon la méthode de l'intégration globale à partir du 31 décembre 2009

⁽²⁾ Filiale de JCDecaux: Texon International Ltd

⁽³⁾ La valorisation à 30 % d'Affichage Holding au cours de bourse du 31 décembre 2009 s'élève à 66 millions d'euros

⁽⁴⁾ Société consolidée selon la méthode de l'intégration proportionnelle à partir du 1er novembre 2009

La variation des titres mis en équivalence est la suivante sur 2009 :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2008	Résultat	Variations			31/12/2009
			Dividendes de périmètre	Autres	Conversion	
Stadtreklame Nürnberg GmbH	9,5	0,6	-0,8			9,3
Wall AG ⁽¹⁾	99,2	-4,2	-95,9		0,9	0,0
Werbeplakat Soravia GmbH	1,7	0,1	-0,3	-0,8		0,7
Shanghai Zhongle Vehicle Painting Co Ltd	0,2	0,0				0,2
Metrobus	18,5	-7,0 ⁽²⁾	-1,5	-0,1		9,9
Bus Focus Ltd ⁽³⁾	1,0	0,4	-0,9		-0,1	0,4
Poad	2,2	1,0	-1,2		-0,2	1,8
Affichage Holding	137,3	-23,0 ⁽⁴⁾	-2,5	-0,1		111,7
BigBoard ⁽⁵⁾	31,4	1,4	-29,7		-3,1	0,0
Total	301,0	-30,7	-7,2	-125,6	-1,0	134,0

⁽¹⁾ Société consolidée selon la méthode de l'intégration globale à partir du 31 décembre 2009

⁽²⁾ Dont -4,0 millions d'euros de dépréciation exceptionnelle

⁽³⁾ Filiale de JCDecaux: Texon International Ltd

⁽⁴⁾ Dont -10,8 millions d'euros de dépréciation exceptionnelle

⁽⁵⁾ Société consolidée selon la méthode de l'intégration proportionnelle à partir du 1er novembre 2009

2.6. Investissements financiers

Le total des investissements financiers est de 2,7 millions d'euros au 31 décembre 2009 contre 17,0 millions d'euros au 31 décembre 2008. Cette diminution est principalement liée à la cession des titres de la société Europlakat Kft en Hongrie, suite à l'exercice par la société Affichage Holding de son option d'achat et dont la valeur nette comptable était de 15,1 millions d'euros.

2.7. Autres actifs financiers (courant et non courant)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2009	31/12/2008
Prêts	11,7	32,7
Créances rattachées à des participations	0,6	0,7
Autres immobilisations financières	7,4	8,0
Total	19,7	41,4

Les autres actifs financiers sont principalement composés d'avances en compte courant accordées à des entités mises en équivalence ou non consolidées, de la quote-part non éliminée des prêts aux sociétés en intégration proportionnelle, ainsi que de dépôts et cautionnements.

Au 31 décembre 2009, les autres actifs financiers ont diminué de 21,7 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2008. Cette variation est principalement due au changement de méthode de consolidation de Wall AG qui a pour conséquence l'élimination du prêt de JCDecaux Deutschland à Wall AG qui était de 18,9 millions au 31 décembre 2008.

L'échéance des autres actifs financiers se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2009	31/12/2008
≤ 1 an	4,3	17,8
> 1 an & ≤ 5 ans	13,9	21,2
> 5 ans	1,5	2,4
Total	19,7	41,4

2.8. Autres créances (non courant)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2009	31/12/2008
- Créances diverses	9,6	10,5
<i>Dépréciation des créances diverses</i>	-2,0	-2,1
- Créances fiscales	0,8	0,8
- Charges constatées d'avance	44,6	49,4
Total Autres créances (actifs non courants)	55,0	60,7
<i>Total Dépréciation des Autres créances (non courant)</i>	<i>-2,0</i>	<i>-2,1</i>
Total	53,0	58,6

2.9. Stocks

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2009	31/12/2008
Valeur brute des stocks	132,6	151,1
Matières premières, approv. & marchandises	90,3	92,4
Produits intermédiaires et finis	42,3	58,7
Dépréciation	-22,4	-23,4
Matières premières, approv. & marchandises	-15,8	-15,7
Produits intermédiaires et finis	-6,6	-7,7
Total	110,2	127,7

Les stocks ont diminué de 17,5 millions d'euros du fait de la réalisation des programmes d'installation de mobilier urbain en 2009, principalement en France.

2.10. Clients et autres débiteurs

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2009	31/12/2008
- Créances clients	511,0	573,3
<i>Dépréciation des créances clients</i>	-27,8	-27,1
- Créances diverses	12,0	11,8
<i>Dépréciation des créances diverses</i>	-1,2	-0,2
- Autres créances d'exploitation	15,3	14,8
<i>Dépréciation des autres créances d'exploitation</i>	-0,9	-0,3
- Créances fiscales diverses	37,1	41,0
- Créances sur cession d'immobilisations financières	7,6	7,6
- Avances et acomptes versés	5,7	6,4
- Charges constatées d'avance	42,6	44,7
Total Clients et autres débiteurs	631,3	699,6
<i>Total Dépréciation des créances clients et autres débiteurs</i>	<i>-29,9</i>	<i>-27,6</i>
Total	601,4	672,0

Au 31 décembre 2009, les créances clients et autres débiteurs ont diminué de 70,6 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2008. Cette diminution est principalement liée à la baisse du chiffre d'affaires du Groupe.

Le solde des créances clients échues et non provisionnées est de 202,5 millions d'euros au 31 décembre 2009 contre 213,2 millions d'euros au 31 décembre 2008. Moins de 6 % des créances clients sont échues de plus de 90 jours au 31 décembre 2009 contre moins de 7 % au 31 décembre 2008. Ces créances ne font pas l'objet de dépréciation car elles ne présentent pas de risque de recouvrement.

2.11. Trésorerie et équivalents de trésorerie

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2009	31/12/2008
Trésorerie	89,5	110,4
Equivalents de trésorerie	1,4	1,7
Total	90,9	112,1

Au 31 décembre 2009, le Groupe dispose de 90,9 millions d'euros de trésorerie disponible, contre 112,1 millions d'euros au 31 décembre 2008, soit une diminution de 21,2 millions d'euros.

Sur ces 90,9 millions d'euros, 1,4 million d'euros sont placés en titres de placement court terme et 6,9 millions d'euros sont placés en garanties.

2.12. Créances d'impôts sur les sociétés et passifs d'impôt exigible

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2009	31/12/2008
Créances d'impôts sur les sociétés	13,1	14,0
Passifs d'impôt exigible	-16,9	-24,8
Total	-3,8	-10,8

2.13. Impôts différés nets

2.13.1. Impôts différés comptabilisés

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2009	31/12/2008
Impôts différés actif	19,7	8,3
Impôts différés passif	-115,5	-95,7
Total	-95,8	-87,4

Les sources d'impôts différés sont les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2009	31/12/2008
Immobilisations corporelles et incorporelles ⁽¹⁾	-127,2	-114,9
Reports déficitaires	8,4	11,1
Provision pour démontage	14,2	10,6
Instruments financiers	0,3	1,9
Autres ⁽²⁾	8,5	3,9
Total	-95,8	-87,4

(1) Dont -5,7 millions d'euros au titre de la CVAE (cf. § 3.3).

(2) Dont 1,9 million d'euros de fiscalité latente liée à la prise en compte de la CVAE (cf. § 3.3).

2.13.2. Impôts différés actif sur reports déficitaires non reconnus

Au 31 décembre 2009, le montant des impôts différés actif liés à des reports déficitaires non reconnus s'élève à 27,3 millions d'euros, contre 28,9 millions d'euros au 31 décembre 2008.

2.14. Actifs détenus en vue de la vente

Le montant de 7,5 millions d'euros classé sur la ligne "Actifs détenus en vue de la vente" au 31 décembre 2008, correspondait à la valeur nette comptable d'un immeuble propriété de JCDecaux UK Ltd.

Cet immeuble a été cédé le 17 décembre 2009, et ne figure donc plus sur l'état de situation financière consolidée au 31 décembre 2009. Cette opération est considérée comme une transaction avec les parties liées et fait l'objet d'une description plus complète au paragraphe 8 « Information sur les parties liées ».

2.15. Capitaux propres

Composition du capital

Au 31 décembre 2009, le capital s'établit à 3 374 765,27 euros divisé en 221 369 929 actions de même catégorie et entièrement libérées.

Rapprochement entre le nombre d'actions en circulation au 1er janvier 2009 et au 31 décembre 2009

Nombre d'actions en circulation au 1er janvier 2009	221 270 597
Emission d'actions suite à l'octroi d'actions gratuites	9 987
Emission d'actions suite aux levées d'options	89 345
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2009	221 369 929

Au 31 décembre 2009, le Groupe ne détient aucune action propre.

Les délégations accordées par l'Assemblée Générale au Directoire, utilisées en 2009 ou en cours de validité, sont décrites dans la section « Capital » de la partie INFORMATIONS JURIDIQUES du présent document.

2.16. Provisions

Les provisions se décomposent comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2009	31/12/2008
Provisions pour démontage	151,2	128,1
Provisions pour retraites et assimilés	32,7	29,3
Provisions pour litiges	5,8	5,7
Autres provisions	26,4	15,1
Total	216,1	178,2

Les provisions sont principalement constituées des provisions pour démontage concernant le mobilier urbain. Elles sont déterminées à l'issue de chaque exercice en fonction du parc et du coût unitaire de démontage (main d'œuvre, coût de la destruction et de la réfection des sols).

Les provisions pour démontage font l'objet d'une actualisation au taux de 4,50 % au 31 décembre 2009 contre 5,00 % au 31 décembre 2008. L'utilisation d'un taux de 4,25 % (variation de 25 points de base) aurait conduit à une charge financière complémentaire de l'ordre de 1,8 million d'euros, et l'utilisation d'un taux de 4,00 % (variation de 50 points de base) aurait conduit à une charge financière additionnelle de l'ordre de 3,6 millions d'euros.

Les provisions pour litiges représentent un montant de 5,8 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Le Groupe JCDecaux est partie à plusieurs litiges relatifs aux modalités de mise en œuvre de certains de ses contrats avec ses concédants et aux modalités de ses relations avec les fournisseurs. Par ailleurs, la particularité de son activité (contrats avec des collectivités publiques en France et à l'étranger) peut générer des procédures contentieuses spécifiques. Le Groupe JCDecaux est ainsi impliqué dans des litiges concernant l'attribution ou la résiliation de contrats de mobilier urbain et/ou d'affichage, ainsi que des litiges ayant trait à la fiscalité de son activité.

La direction juridique du Groupe recense l'ensemble des litiges (nature, montants, procédure, niveau de risque), en fait un suivi régulier et croise ces informations avec celles détenues par la direction du contrôle financier. Le montant des provisions constituées pour ces litiges résulte d'une analyse au cas par cas, en fonction des positions des plaignants, de l'appréciation des conseils juridiques du Groupe et des éventuels jugements prononcés en première instance.

Variation des provisions

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2008	Dotations	Actuali- sation	Reprises		Reclas- sements	Conversion	Variations de périmètre	31/12/2009
				Consommées	Non consommées				
Provisions pour démontage	128,1	10,8	9,6	-6,3	-4,3		0,7	12,6	151,2
Provisions pour retraites et assimilés	29,3	4,2		-2,1	0,0		0,3	1,0	32,7
Provisions pour litiges	5,7	0,2		-0,1	-0,1			0,1	5,8
Autres provisions	15,1	16,8		-2,0	-3,3	-0,6	-0,1	0,5	26,4
Total	178,2	32,0	9,6	-10,5	-7,7	-0,6	0,9	14,2	216,1

Le total des provisions augmente de 37,9 millions d'euros sur l'exercice dont 14,3 millions d'euros sont liés à la prise de contrôle de Wall AG et de ses filiales. Hors effet de cette acquisition, les provisions pour démontage augmentent de 10,5 millions d'euros, les provisions pour retraites augmentent de 2,4 millions d'euros, principalement en France, et les provisions pour litiges et les autres provisions augmentent de 10,7 millions d'euros.

Actifs et passifs éventuels

Après analyse des risques, le Groupe n'a pas jugé nécessaire de constater de provision sur des risques relatifs à des procédures en cours ou à des modalités de mise en œuvre ou d'attribution de contrats.

En l'absence d'obligation contractuelle de démontage des panneaux de l'activité Affichage, aucune provision pour démontage n'est comptabilisée dans les comptes du Groupe. Toutefois, certaines sociétés (en France, Autriche et Royaume-Uni) exploitent des panneaux qui s'apparentent à du mobilier urbain et dont le coût de démontage unitaire est significatif. A ce titre, le coût global de démontage est estimé, en valeur non actualisée, au 31 décembre 2009 à 9,0 millions d'euros, comme au 31 décembre 2008.

Provisions pour retraites et avantages assimilés

Les engagements à prestations définies du Groupe vis-à-vis du personnel sont principalement constitués d'engagements de retraite (indemnités conventionnelles de départs et prestations de retraites, retraites complémentaires dont bénéficient les cadres dirigeants de certaines filiales du Groupe) et d'autres avantages à long terme versés pendant la durée de l'emploi tels que les médailles du travail ou jubilés.

Les engagements du Groupe concernent principalement la France, le Royaume-Uni, l'Autriche et les Pays-Bas.

En France, les indemnités de fin de carrière sont calculées selon la convention nationale de la Publicité. Une partie de l'engagement est couvert par les cotisations versées à un fonds externe par les sociétés françaises du Groupe JCDecaux.

Au Royaume-Uni, les engagements de retraite sont principalement constitués d'un plan de pension dont bénéficiait un certain nombre de salariés de la société JCDecaux UK Ltd. En décembre 2002, les droits acquis au titre de ce régime ont été gelés.

En Autriche, les engagements sont principalement constitués d'indemnités légales de départ.

Aux Pays-Bas, les engagements de retraite sont principalement constitués d'un plan de pension, dont l'engagement est en partie couvert par les cotisations versées à un fonds externe.

Les cotisations versées au titre des régimes à cotisations définies représentent 27,9 millions d'euros en 2009 contre 27,2 millions d'euros en 2008.

Il existe deux régimes multi-employeurs à prestations définies en Suède (ITP plan) et en Finlande (TEL). Ces régimes n'ont pas fait l'objet d'une évaluation actuarielle, dans la mesure où il s'agit de régimes nationaux pour lesquels les informations nécessaires sont indisponibles à ce jour.

Les provisions sont calculées avec les hypothèses suivantes :

	2009	2008
Taux d'actualisation ⁽¹⁾		
Zone Euro	5,00 %	5,25 %
Royaume-Uni	5,60 %	6,15 %
Taux de revalorisation de salaires		
Zone Euro	2,68%	2,41 %
Royaume-Uni ⁽²⁾	0 %	0 %
Taux de revalorisation des pensions		
Zone Euro	1,92 %	2,00 %
Royaume-Uni	3,70 %	3,20 %

(1) L'indice retenu comme référence sur les zones Euro et Royaume-Uni est issu des données Bloomberg sur le titre noté AA.

(2) Le plan UK étant gelé, pas de prise en compte de revalorisation de salaires.

Les engagements de retraite et autres avantages à long terme (avant effets fiscaux) s'analysent de la façon suivante :

▪ en 2008 :

<i>En millions d'euros</i>	Régimes de retraite		Autres avantages à long terme	Total
	non financés	financés		
Evolution de la dette actuarielle				
Ouverture	12,2	63,8	4,0	80,0
Coût normal	0,6	1,8	0,3	2,7
Intérêts sur la dette	0,6	3,3	0,2	4,1
Modifications de régimes				0,0
Ecarts actuariels ⁽¹⁾		-3,4	-0,3	-3,7
Prestations payées	-1,0	-1,8	-0,3	-3,1
Autres (Ecarts de change)		-8,6		-8,6
Dette actuarielle à la clôture	12,4	55,1	3,9	71,4
<i>dont France</i>	<i>8,4</i>	<i>19,3</i>	<i>2,1</i>	<i>29,8</i>
<i>dont autres pays</i>	<i>4,0</i>	<i>35,8</i>	<i>1,8</i>	<i>41,6</i>
Evolution des actifs				
Ouverture		43,0		43,0
Rendement attendu ⁽²⁾		2,6		2,6
Ecarts actuariels ⁽³⁾		-8,2		-8,2
Contributions employeur		2,0		2,0
Prestations payées		-1,0		-1,0
Autres (Ecarts de change)		-6,7		-6,7
Actifs à la clôture		31,7		31,7
<i>dont France</i>		<i>4,7</i>		<i>4,7</i>
<i>dont autres pays</i>		<i>27,0</i>		<i>27,0</i>
Provision				
Couverture financière	12,4	23,4	3,9	39,7
Ecarts actuariels non amortis	-1,7	-5,5		-7,2
Coût des services passés non amortis	-0,9	-2,3		-3,2
Actif non comptabilisé				0,0
Provision à la clôture	9,8	15,6	3,9	29,3
<i>dont France</i>	<i>6,5</i>	<i>10,3</i>	<i>2,1</i>	<i>18,9</i>
<i>dont autres pays</i>	<i>3,3</i>	<i>5,3</i>	<i>1,8</i>	<i>10,4</i>
Charge de retraite				
Coût normal	0,6	1,8	0,3	2,7
Intérêts sur la dette	0,6	3,3	0,2	4,1
Rendement attendu des placements		-2,6		-2,6
Amortissement des écarts actuariels		-0,3	-0,3	-0,6
Amortissement du coût des services passés	0,1	0,2		0,3
Autres				0,0
Charge de l'exercice	1,3	2,4	0,2	3,9
<i>dont France</i>	<i>1,0</i>	<i>1,9</i>	<i>-0,1</i>	<i>2,8</i>
<i>dont autres pays</i>	<i>0,3</i>	<i>0,5</i>	<i>0,3</i>	<i>1,1</i>

(1) Dont -3,8 millions d'euros liés aux changements d'hypothèses et 0,1 million d'euros lié aux écarts d'expérience.

(2) Les taux de rendement des fonds des régimes ont été déterminés dans chaque pays concerné en fonction de l'allocation des actifs observée sur chacun des fonds au 31 décembre 2007.

(3) Les écarts actuariels générés sur les actifs de couverture sont des écarts d'expérience.

en 2009 :

<i>En millions d'euros</i>	Régimes de retraite		Autres avantages à long terme	Total
	non financés	financés		
Evolution de la dette actuarielle				
Ouverture	12,4	55,1	3,9	71,4
Coût normal	0,6	2,0	0,4	3,0
Intérêts sur la dette	0,7	3,3	0,2	4,2
Acquisitions de régimes	0,3		0,7	1,0
Ecarts actuariels ⁽¹⁾	0,5	5,4	-0,2	5,7
Prestations payées	-1,1	-3,2	-0,3	-4,6
Autres (Ecarts de change)		2,2		2,2
Dette actuarielle à la clôture	13,4	64,8	4,7	82,9
<i>dont France</i>	<i>9,2</i>	<i>22,0</i>	<i>2,2</i>	<i>33,4</i>
<i>dont autres pays</i>	<i>4,2</i>	<i>42,8</i>	<i>2,5</i>	<i>49,5</i>
Evolution des actifs				
Ouverture		31,7		31,7
Rendement attendu ⁽²⁾		1,9		1,9
Ecarts actuariels ⁽³⁾		2,8		2,8
Contributions employeur		1,9		1,9
Prestations payées		-2,5		-2,5
Autres (Ecarts de change)		1,6		1,6
Actifs à la clôture		37,4		37,4
<i>dont France</i>		<i>4,9</i>		<i>4,9</i>
<i>dont autres pays</i>		<i>32,5</i>		<i>32,5</i>
Provision				
Couverture financière	13,4	27,4	4,7	45,5
Ecarts actuariels non amortis	-2,2	-7,7		-9,9
Coût des services passés non amortis	-0,8	-2,1		-2,9
Actif non comptabilisé				0,0
Provision à la clôture	10,4	17,6	4,7	32,7
<i>dont France</i>	<i>6,8</i>	<i>11,9</i>	<i>2,2</i>	<i>20,9</i>
<i>dont autres pays</i>	<i>3,6</i>	<i>5,7</i>	<i>2,5</i>	<i>11,8</i>
Charge de retraite				
Coût normal	0,6	2,0	0,4	3,0
Intérêts sur la dette	0,7	3,3	0,2	4,2
Rendement attendu des placements		-1,9		-1,9
Amortissement des écarts actuariels		0,7	-0,2	0,5
Amortissement du coût des services passés	0,1	0,2		0,3
Autres				0,0
Charge de l'exercice	1,4	4,3	0,4	6,1
<i>dont France</i>	<i>1,0</i>	<i>2,2</i>	<i>0,2</i>	<i>3,4</i>
<i>dont autres pays</i>	<i>0,4</i>	<i>2,1</i>	<i>0,2</i>	<i>2,7</i>

(1) Dont 6,1 millions d'euros liés aux changements d'hypothèses et -0,4 million d'euros lié aux écarts d'expérience.

(2) Les taux de rendement des fonds des régimes ont été déterminés dans chaque pays concerné en fonction de l'allocation des actifs observée sur chacun des fonds au 31 décembre 2008.

(3) Les écarts actuariels générés sur les actifs de couverture sont des écarts d'expérience.

La dette actuarielle du Groupe au 31 décembre 2009 s'élève à 82,9 millions d'euros et est principalement située dans 4 pays : France (40 % de la dette actuarielle totale), Royaume-Uni (41 %), Autriche (6 %) et Pays-Bas (7 %).

Les évaluations ont été effectuées par un actuaire indépendant qui a également réalisé des tests de sensibilité pour chacun des plans.

Les résultats des tests de sensibilité montrent qu'une diminution de 50 points de base du taux d'actualisation aurait un impact de l'ordre de 6,5 millions d'euros sur le montant de la valeur actuelle de l'engagement.

Les variations observées ne remettent pas en cause les taux retenus dans le cadre de l'établissement des comptes, taux jugés les plus proches du marché.

Les écarts actuariels négatifs restant à amortir au 31 décembre 2009 s'élèvent à 9,9 millions d'euros et concernent principalement les sociétés françaises et britanniques.

Le coût des services passés non amortis au 31 décembre 2009 s'élève à 2,9 millions d'euros et correspond au surcoût généré par l'application de la loi Fillon, celui-ci faisant l'objet d'un amortissement sur la durée moyenne restant à courir jusqu'à ce que les droits correspondants soient acquis au personnel.

Les mouvements nets des régimes de retraite et assimilés sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	2009	2008
Au 1er janvier	29,3	30,6
Charge de l'exercice	6,1	3,9
Écarts de conversion	0,3	-1,1
Cotisations versées	-1,9	-2,0
Prestations payées	-2,1	-2,1
Autres	1,0	
Au 31 décembre	32,7	29,3

La décomposition des actifs des régimes couverts est la suivante :

	2009				2008			
	Répartition des actifs		Taux de rendement des actifs ⁽¹⁾		Répartition des actifs		Taux de rendement des actifs ⁽¹⁾	
	En M€	En %	Zone Euro	Royaume-Uni	En M€	En %	Zone Euro	Royaume-Uni
Actions	15,5	41%	6,5%	6,9%	12,6	40%	6,5%	7,6%
Obligations	14,2	38%	4,1%	3,9%	12,6	40%	4,1%	4,5%
Immobilier	0,3	1%	4,7%		0,4	1%	4,7%	
Autres	7,4	20%	5,0%	6,9%	6,1	19%	4,9%	0,0%
Total	37,4	100%	4,7%	5,5%	31,7	100%	4,7%	7,0%

(1) Les taux de rendement à long terme attendus sur les actifs de couverture sont déterminés sur la base des performances historiques, des perspectives actuelles et à long terme des actifs composant les fonds de couvertures.

Les cotisations futures aux actifs de couverture pour l'exercice 2010 sont estimées à 1,6 million d'euros.

L'information rétrospective sur les avantages postérieurs à l'emploi est la suivante :

<i>En millions d'euros</i>	2009	2008	2007	2006	2005
Dette actuarielle à la clôture	82,9	71,4	80,0	88,5	79,2
Actifs à la clôture	37,4	31,7	43,0	43,5	37,5
Couverture financière	45,5	39,7	37,0	45,0	41,7
Écarts actuariels d'expérience sur la dette actuarielle	-0,4	0,1	1,0	2,6	-1,7
<i>en % de la dette actuarielle</i>	<i>-0,5%</i>	<i>0,1%</i>	<i>1,3%</i>	<i>2,9%</i>	<i>-2,1%</i>
Écarts actuariels d'expérience sur l'actif	2,8	-8,2	-1,8	1,5	3,1
<i>en % de l'actif</i>	<i>7,5%</i>	<i>-25,9%</i>	<i>-4,2%</i>	<i>3,4%</i>	<i>8,3%</i>

2.17. Endettement financier net

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2009			31/12/2008		
	Part courante	Part non courante	Total	Part courante	Part non courante	Total
Emprunts obligataires	69,4	292,3	361,7		364,1	364,1
Emprunts auprès des établissements de crédit	114,8	250,0	364,8	35,8	370,0	405,8
Emprunts et dettes financières divers	5,6	16,1	21,7	2,2	30,4	32,6
Emprunts de location financement	2,3	5,8	8,1	2,7	6,7	9,4
Intérêts courus	3,0		3,0	4,2		4,2
Dettes financières économiques (1)	195,1	564,2	759,3	44,9	771,2	816,1
Impact du coût amorti		-1,3	-1,3		-1,8	-1,8
Impact de la couverture de juste valeur		-29,5	-29,5		-20,1	-20,1
Revalorisation IAS 39 (2)	0,0	-30,8	-30,8	0,0	-21,9	-21,9
Dettes financières brutes au bilan (3)=(1)+(2)	195,1	533,4	728,5	44,9	749,3	794,2
Instruments financiers dérivés actifs	-1,6		-1,6			0,0
Instruments financiers dérivés passifs	0,4	29,6	30,0	4,4	21,4	25,8
Instruments financiers de couverture (4)	-1,2	29,6	28,4	4,4	21,4	25,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	90,9		90,9	112,1		112,1
Concours bancaires	-11,4		-11,4	-7,1		-7,1
Trésorerie nette (5)	79,5	0,0	79,5	105,0	0,0	105,0
Retraitement des prêts aux sociétés consolidées en proportionnelle (6)	1,4	6,0	7,4	0,6	7,8	8,4
Dettes financières nettes (hors engagements de rachat de minoritaires) (7)=(3)+(4)-(5)-(6)	113,0	557,0	670,0	-56,3	762,9	706,6

D'un point de vue économique, le Groupe juge plus pertinent de commenter l'évolution de la valeur de remboursement de la dette plutôt que sa valeur comptable. Pour répondre à ce besoin, l'agrégat de dette « économique » a été défini et se détermine en corrigeant la valeur comptable de la dette, de l'impact de la revalorisation à la juste valeur du fait des couvertures et du coût amorti (retraitements IAS 39).

A noter que la dette financière nette est retraitée des prêts accordés aux sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration proportionnelle lorsque le financement de ces dernières est réparti entre les différents actionnaires. La dette sur engagements de rachat de minoritaires fait l'objet d'un enregistrement séparé et n'est donc pas incluse dans la dette financière. Elle est détaillée au paragraphe 2.18 « Dette sur engagements de rachat de minoritaires ».

Les instruments financiers dérivés et les caractéristiques de la dette avant et après couvertures sont détaillés au paragraphe 2.19 « Instruments dérivés ».

Les dettes financières principales du Groupe sont portées par JCDecaux SA, la partie tirée se décomposant ainsi au 31 décembre 2009 :

<i>En millions d'euros</i>	Montant en valeur économique	Montant en valeur comptable	Montant en valeur de marché	Date d'émission	Date d'échéance
Emprunt obligataire (USPP)	361,7	331,6	327,7	avril 2003	entre avril 2010 et avril 2015
Ligne de crédit revolving confirmée (1)	75,0	74,3	75,0	mars 2005 amendée en juin 2006	juin 2012 (16 %) et juin 2013 (84 %)
Ligne de crédit bancaire (1)	75,0	75,0	75,0	octobre 2006	octobre 2011
Total	511,7	480,9	477,7		

(1) Le Groupe a estimé que les valeurs inscrites dans les comptes pour la ligne de crédit revolving et la ligne de crédit bancaire restaient proches de leur valeur de marché. Les dettes du Groupe ne faisant pas l'objet d'une cotation sur les marchés, les valorisations indiquées reposent notamment sur des informations fournies par les banques. L'utilisation d'hypothèses ou de méthodes d'évaluation différentes pourrait avoir un effet sur les valeurs estimées.

Ces sources de financement de JCDecaux SA sont confirmées, mais imposent le respect de « covenants », calculés sur la base des comptes consolidés.

Ils requièrent du Groupe de maintenir les ratios financiers suivants :

- Ratio de couverture d'intérêts : marge opérationnelle / frais financiers nets strictement supérieur à 3,5 ;
- Ratio d'endettement net : dette financière nette / marge opérationnelle strictement inférieur à 3,5.

Au 31 décembre 2009, le Groupe respecte ces « covenants » avec des valeurs très éloignées des limites requises, avec des ratios respectifs de 19,3 et 1,7 (données pro-forma tenant compte de l'impact de Wall sur l'année complète)

Le taux d'intérêt effectif moyen de ces dettes après prise en compte des couvertures de taux d'intérêt est de l'ordre de 2,5 % sur l'année 2009.

La dette financière du Groupe comprend également :

- des emprunts bancaires portés par les filiales directes et indirectes de JCDecaux SA, pour un montant de 214,8 millions d'euros ;
- des dettes de location financement pour 8,1 millions d'euros détaillées dans la dernière partie du présent paragraphe ;
- des emprunts et dettes financières divers pour 21,7 millions d'euros qui comprennent essentiellement les emprunts souscrits par les filiales de JCDecaux SA non détenues à 100 % et accordés par les autres actionnaires de ces filiales ;
- des intérêts courus pour un montant de 3,0 millions d'euros.

Par ailleurs, le Groupe dispose au 31 décembre 2009 de lignes de crédits bancaires confirmées non utilisées pour 775,0 millions d'euros. Il s'agit de la part non tirée de la ligne de crédit revolving confirmée de JCDecaux SA.

Echéance des dettes financières (hors lignes de crédit confirmées non utilisées)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2009	31/12/2008
Échéance à moins d'un an	195,1	44,9
Échéance à plus d'un an et moins de 5 ans	458,1	660,2
Échéance à plus de 5 ans	106,1	111,0
Total	759,3	816,1

L'augmentation de l'échéance à moins d'un an s'explique par la tombée de la tranche A de l'emprunt obligataire (USPP) en 2010 et par la prise en compte des dettes du groupe Wall qui sont en cours de refinancement.

Ventilation des dettes financières par devise

Ventilation des dettes par devise (avant swaps d'émission et swaps de change)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2009	31/12/2008
Euro	458,2	508,8
Dollar américain	214,5	214,6
Yuan chinois	27,1	40,2
Baht thaïlandais	15,5	16,1
Yen japonais	10,6	10,3
Roupie indienne	8,6	8,8
Peso chilien	8,2	4,7
Autres	16,6	12,6
Total	759,3	816,1

Ventilation des dettes par devise (après swaps d'émission et swaps de change)

	31/12/2009		31/12/2008	
	En M€	En %	En M€	En %
Euro	608,5	80%	620,3	76%
Dollar américain	36,0	5%	54,3	7%
Yuan chinois	27,1	4%	40,2	5%
Livre sterling	22,4	3%	28,2	3%
Baht thaïlandais	15,5	2%	16,1	2%
Shekel israélien	13,9	2%	6,2	1%
Yen japonais	13,5	2%	10,9	1%
Roupie indienne	8,5	1%	8,8	1%
Dollar de Hong Kong	7,8	1%	40,7	5%
Dollar canadien	5,5	1%	6,6	1%
Couronne norvégienne	0,0	0%	6,1	1%
Dirham des Emirats ⁽¹⁾	-1,3	0%	-9,6	-1%
Dollar australien ⁽¹⁾	-17,5	-2%	-19,6	-3%
Autres	19,4	3%	6,9	1%
Total	759,3	100%	816,1	100%

⁽¹⁾ Les montants négatifs correspondent à des positions prétenses

Ventilation des dettes par taux d'intérêt (hors lignes de crédit confirmées non utilisées)

Ventilation des dettes par nature de taux d'origine (avant couvertures fermes et optionnelles)

En millions d'euros	31/12/2009	31/12/2008
Taux fixe	243,8	232,8
Taux variable	515,5	583,3
Total	759,3	816,1

Ventilation des dettes par taux d'intérêt (après couvertures fermes et optionnelles) – le détail des couvertures est donné dans le paragraphe 2.19

	31/12/2009		31/12/2008	
	En M€	En %	En M€	En %
Taux fixe	72,1	9%	49,8	6%
Taux variable couvert par options	125,8	17%	171,6	21%
Taux variable	561,4	74%	594,7	73%
Total	759,3	100%	816,1	100%

Dettes financières liées aux contrats de location financement

La dette financière liée aux contrats de location financement se décompose de la façon suivante :

En millions d'euros	31/12/2009			31/12/2008		
	Paiements futurs minimaux	Intérêts	Principal	Paiements futurs minimaux	Intérêts	Principal
Moins d'un an	2,7	0,4	2,3	2,8	0,1	2,7
Entre 1 et 5 ans	6,0	0,3	5,7	6,6	0,3	6,3
Plus de 5 ans	0,1		0,1	0,4	0,0	0,4
Total	8,8	0,7	8,1	9,8	0,4	9,4

2.18. Dettes sur engagements de rachat de minoritaires

Le montant de la dette sur engagements de rachat de minoritaires est de 81,9 millions d'euros au 31 décembre 2009 contre 68,4 millions d'euros au 31 décembre 2008.

Elle est composée principalement d'un engagement d'achat, auprès de la société partenaire Progress, de sa participation dans la société Gewista Werbe GmbH, exerçable entre le 1er janvier 2019 et le 31 décembre 2019, pour une valeur actualisée au passif de l'état de situation financière de 53,4 millions d'euros.

L'augmentation de 13,5 millions d'euros de la dette sur engagements de rachat de minoritaires entre le 31 décembre 2008 et le 31 décembre 2009 correspond à :

- un nouvel engagement d'achat auprès du partenaire Daniel Wall pour sa participation restante dans Wall AG à hauteur de 9,9 %, exerçable jusqu'au 31 décembre 2011, pour une valeur actualisée au passif de l'état de situation financière de 12,2 millions d'euros, ainsi qu'un engagement d'achat des 0,92 % restant à la famille Wall pour un montant de 1,4 millions d'euros, ce dernier engagement ressortant de l'acquisition complémentaire qui a eu lieu en 2009 ;
- un nouvel engagement d'achat auprès du partenaire Emre Kamçili pour sa participation restante de 10 % dans Era Reklam AS (filiale de Wall AG en Turquie) pour 1,8 million d'euros ;
- une charge d'actualisation nette de 3,7 millions d'euros, dont 2,7 millions d'euros liés au changement de taux d'actualisation de 5,00 % à 4,50 % sur l'ensemble des dettes existantes ;
- compensé par l'exercice de l'engagement de rachat auprès de la société Wall AG des titres qu'elle détenait dans la société Wall Decaux Holdings pour -5,6 millions d'euros (dont 0,2 million d'euro d'effet de change).

2.19. Instruments dérivés

Le Groupe n'utilise des produits dérivés qu'à des fins de couverture contre les risques de taux et de change. A noter également que l'utilisation des instruments dérivés concerne principalement la société JCDecaux SA.

2.19.1. Instruments dérivés de couverture à l'émission des emprunts obligataires

En 2003, en émettant son emprunt obligataire (USPP) aux Etats-Unis, JCDecaux SA a levé des ressources dont une part significative (250 millions de dollars) était libellée en dollars américains et à taux fixe. Le Groupe n'ayant pas généré de besoins de financement libellés en dollars américains d'un tel montant et privilégiant une indexation variable pour ses emprunts à moyen et long terme, JCDecaux SA a procédé, concomitamment à l'émission de son emprunt obligataire, à la mise en place de swaps d'émission pour se protéger contre le risque de variation de juste valeur de la dette.

Au 31 décembre 2009, l'emprunt obligataire (USPP) se présente ainsi - avant et après couvertures - :

	Tranche A	Tranche B	Tranche C	Tranche D	Tranche E
Montant avant couverture	100 MUSD	100 MUSD	100 MEUR	50 MUSD	50 MEUR
Echéance	avril 2010	avril 2013	avril 2013	avril 2015	avril 2015
Remboursement	In fine	In fine	In fine	In fine	In fine
Taux d'intérêt avant couverture	Taux fixe USD	Taux fixe USD	Taux EURIBOR	Taux fixe USD	Taux EURIBOR
Instrument de couverture	swap de taux d'intérêt : receveur de taux fixe / payeur de taux variable LIBOR	swap de taux d'intérêt combiné à un swap de base : receveur de taux fixe / payeur de taux variable EURIBOR	NA	swap de taux d'intérêt combiné à un swap de base : receveur de taux fixe / payeur de taux variable EURIBOR	NA
Montant après couverture	100 MUSD	94,8 MEUR	100 MEUR	47,4 MEUR	50 MEUR
Taux d'intérêt après couverture	Taux LIBOR	Taux EURIBOR	Taux EURIBOR	Taux EURIBOR	Taux EURIBOR

Ces swaps d'émission remplissent les conditions pour être qualifiés de couverture de juste valeur au sens de la norme IAS 39. Les caractéristiques des dettes couvertes et des instruments de couverture sont identiques, la couverture est donc parfaite.

Les dettes étant valorisées à la juste valeur, les variations de valeur de la dette couverte sont compensées par des variations symétriques de valeur des instruments dérivés. Ainsi, les impacts au niveau du compte de résultat sont neutralisés.

Les valeurs de marché de ces instruments dérivés ont été déterminées par actualisation du différentiel de flux de trésorerie sur la base des taux « zéro coupon » en vigueur à la date de clôture :

<i>En millions d'euros</i>	Traitement IAS39	Valeur de marché au 31/12/09	Valeur de marché au 31/12/08
Swap de taux d'intérêt	Couverture des variations de juste valeur de la dette liées aux variations de taux d'intérêt	9,6	13,8
Swap de base	Couverture des variations de juste valeur de la dette liées aux variations de taux de change	-38,1	-34,5
Total		-28,5	-20,7

2.19.2. Autres instruments dérivés de taux d'intérêt

La majorité des emprunts du Groupe étant libellée en euros et à taux variable, et afin de limiter l'impact sur son coût de dette d'une hausse des taux, le Groupe a mis en place des couvertures à moyen terme principalement sous forme d'achats de caps secs, éventuellement financés par des ventes de caps ou de floors.

Au 31 décembre 2009, les positions contractées par le Groupe sont les suivantes :

- caps achetés pour 105 millions d'euros et 30 millions de dollars américains d'échéance comprise entre 2010 et 2012 ; aucun de ces caps n'est actif au 31 décembre 2009 ;
- swaps receveurs de taux variable / payeurs de taux fixe pour 40 millions d'euros d'échéance 2010 ;
- caps vendus pour 50 millions d'euros d'échéance 2010 ; aucun de ces caps n'est actif au 31 décembre 2009 ;
- floors vendus pour 50 millions d'euros et 30 millions de dollars américains d'échéance 2010 ; ces floors sont dans la monnaie dans les conditions de marché au 31 décembre 2009.

Au sens de l'IAS 39, l'efficacité de ces instruments financiers par rapport aux éléments couverts n'est pas parfaite. A ce jour, le Groupe ne souhaite pas appliquer une comptabilité de couverture à ces instruments. En conséquence, seule la valeur de marché de ces instruments est enregistrée à l'actif ou au passif de l'état de situation financière, les variations de valeur sont enregistrées en compte de résultat.

Les valeurs de marché utilisées pour ce type d'instrument dérivé sont les valorisations communiquées par les banques.

Au 31 décembre 2009, la valeur de marché de ces instruments financiers s'élève à -1,2 million d'euros contre -0,7 million d'euros au 31 décembre 2008 du fait de la baisse des taux entre les deux clôtures.

2.19.3. Instruments de taux de change (hors instruments financiers d'émission)

L'exposition du Groupe au risque de change provient de son activité à l'étranger. Cependant, du fait de sa structure opérationnelle, le Groupe JCDecaux est peu sensible, en termes de flux, aux variations des devises car les filiales situées dans chaque pays n'opèrent que sur leur propre territoire et les prestations ou achats intra-groupe sont faibles. De ce fait, la majeure partie du risque de change provient des effets de conversion des comptes exprimés en devise locale vers les comptes consolidés exprimés en euro.

Le risque de change sur les flux provient principalement des opérations financières (refinancement et recyclage de la trésorerie des filiales étrangères en application de la politique de centralisation de la trésorerie du Groupe). Le Groupe couvre ce risque en mettant en place principalement des swaps de change à court terme.

Du fait de l'élimination en consolidation de ces prêts et emprunts intra-groupe, seule la valorisation des instruments financiers de couverture apparaît à l'actif ou au passif de l'état de situation financière.

Au 31 décembre 2009, les positions contractées par le Groupe sont les suivantes (positions nettes) :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2009	31/12/2008
Achats à terme contre euros		
Dollar américain	38,0	16,4
Dollar australien	18,8	21,2
Dollar singapourien	4,8	3,3
Dirham des Emirats	1,3	9,6
Couronne norvégienne	1,2	0,0
Couronne suédoise	0,0	0,4
Autres	0,0	0,3
Ventes à terme contre euros		
Livre sterling	21,2	25,9
Shekel israélien	14,6	7,3
Dollar de Hong Kong	7,8	40,7
Couronne danoise	4,0	1,3
Dollar canadien	3,3	4,4
Yen japonais	3,3	0,7
Couronne suédoise	2,2	0,0
Couronne norvégienne	0,0	6,6
Autres	0,2	0,0
Options		
Livre turque	3,7	0,0

Au 31 décembre 2009, la valeur de marché de ces instruments financiers s'élève à 1,3 million d'euros contre -4,4 millions d'euros au 31 décembre 2008.

2.20. Fournisseurs et autres créditeurs (passif courant)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2009	31/12/2008
Fournisseurs	252,9	264,2
Dettes fiscales et sociales	148,9	152,4
Autres dettes d'exploitation	146,4	129,3
Dettes sur acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	10,0	18,3
Dettes sur acquisition d'immobilisations financières	14,2	15,6
Autres dettes	13,5	10,5
Avances et acomptes reçus	6,4	7,2
Produits constatés d'avance	73,1	114,4
Total	665,4	711,9

La diminution des dettes courantes de 46,5 millions d'euros au 31 décembre 2009 est principalement liée à la baisse du chiffre d'affaires du Groupe.

Les dettes d'exploitation sont des dettes de maturité inférieure ou égale à un an.

3. COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

3.1. Charges d'exploitation nettes

<i>En millions d'euros</i>	2009	2008
Baux et redevances	-716,9	-726,1
Autres charges d'exploitation nettes	-386,3	-446,2
Impôts et taxes	-14,3	-15,6
Frais de personnel	-409,3	-430,8
Coûts directs d'exploitation & Coûts commerciaux, généraux & administratifs ⁽¹⁾	-1 526,8	-1 618,7
Dotations aux provisions nettes des reprises	-7,9	10,4
Dotations aux amortissements nettes des reprises	-223,0	-249,5
Perte de valeur des écarts d'acquisition	0,0	-27,1
Pièces détachées maintenance	-38,3	-41,1
Autres produits opérationnels	10,9	2,4
Autres charges opérationnelles	-10,9	-8,6
Total	-1 796,0	-1 932,2

(1) dont 1 214,3 millions d'euros de « Coûts directs d'exploitation » et 312,5 millions d'euros de « Coûts commerciaux, généraux & administratifs » en 2009 (contre respectivement 1 267,6 millions d'euros et 351,1 millions d'euros en 2008).

Baux et redevances

Ce poste comprend les baux et redevances que le Groupe paie aux propriétaires, municipalités, aéroports, sociétés de transport et centres commerciaux.

En 2009, les redevances payées en contrepartie d'un droit d'exploitation publicitaire s'élèvent à 716,9 millions d'euros :

<i>En millions d'euros</i>	Total	Charges fixes	Charges variables
Redevances Mobilier Urbain et Transport	-572,3	-409,9	-162,4
Baux Affichage	-144,6	-119,1	-25,5
Total	-716,9	-529,0	-187,9

Les charges variables sont déterminées en fonction des conditions contractuelles : les loyers et redevances qui fluctuent en fonction du niveau de chiffre d'affaires sont considérés comme des charges variables. Les loyers et redevances qui fluctuent selon le nombre de mobiliers sont considérés comme des charges fixes.

Autres charges d'exploitation nettes

Ce poste comprend quatre grandes catégories de coûts :

- les coûts de sous-traitance pour certaines activités de maintenance ;
- les frais de timbres et taxes sur affichage ;
- les charges de location simple ;
- les honoraires et frais de fonctionnement, hors frais de personnel, des différents services du Groupe.

Les charges de location simple, d'un montant de 33,2 millions d'euros en 2009, sont des charges fixes.

Impôts et taxes

Ce poste comprend les impôts et charges similaires autres que l'impôt sur les bénéfices. Les principaux impôts comptabilisés dans ce poste sont la taxe professionnelle et les impôts fonciers.

Frais de recherche et développement

Les frais de recherche et frais de développement non capitalisés sont inclus dans les postes « Autres charges d'exploitation nettes » et « Frais de personnel » ; ils s'élèvent à 4,6 millions d'euros en 2009, contre 6,6 millions d'euros en 2008.

Frais de personnel

Ce poste comprend les salaires, charges sociales, paiements en actions et avantages versés au personnel, y compris le personnel chargé de l'installation et de l'entretien du mobilier, les équipes de recherche et développement, la force de vente ainsi que le personnel administratif.

Ce poste prend également en compte les charges liées aux plans d'intéressement et de participation des salariés français.

<i>En millions d'euros</i>	2009	2008
Rémunérations et avantages divers	-316,4	-335,9
Charges sociales	-91,1	-91,7
Charges liées aux paiements en actions	-1,8	-3,2
Total	-409,3	-430,8

Les frais de personnel liés aux avantages postérieurs à l'emploi se décomposent de la façon suivante :

<i>En millions d'euros</i>	2009	2008
Retraites	-5,7	-3,7
Autres avantages à long terme	-0,4	-0,2
Total ⁽¹⁾	-6,1	-3,9

(1) Dont -2,1 millions d'euros de charges liées aux retraites et autres avantages à long terme incluse sur la ligne « dotations aux provisions nettes de reprises » en 2009, contre aucune charge en 2008.

Les charges de paiement en actions liées à IFRS 2 s'élèvent à 1,8 million d'euros en 2009 contre 3,2 millions d'euros en 2008.

Détail des plans d'actions gratuites :

	Plan 2009		Plan 2008	
Date d'attribution	23/02/2009	23/02/2009	15/02/2008	15/02/2008
Nombre de bénéficiaires	1	1	1	1
Date d'acquisition	23/02/2011	23/02/2013	15/02/2010	15/02/2012
Nombre d'actions gratuites	21 188	29 446	10 588	16 098
Taux sans risque (en %)	1,56	2,31	3,38	3,36
Cours à la date d'attribution (en €)	9,999	9,999	20,460	20,460
Dividende/action attendu année N+1 (1) (en €)	0,24	0,24	0,54	0,54
Dividende/action attendu année N+2 (1) (en €)	0,32	0,32	0,59	0,59
Dividende/action attendu année N+3 (1) (en €)	-	0,33	-	0,60
Dividende/action attendu année N+4 (1) (en €)	-	0,42	-	0,63
Juste Valeur des actions (en €)	9,48	8,88	19,44	18,47

(1) Consensus des analystes financiers sur les dividendes futurs (source Bloomberg)

Il est à noter que le plan d'actions gratuites du 20 février 2007 est arrivé à échéance cette année. Une augmentation de capital pour 9 987 actions a eu lieu reprenant la totalité de ce plan.

Détail des plans de stock-options :

	Plan 2009	Plan 2008	Plan 2007	Plan 2006	Plan 2005	Plan 2004	Plan 2003
Date d'attribution	23/02/2009	15/02/2008	20/02/2007	20/02/2006	04/03/2005	05/03/2004	16/01/2003
Date de fin d'acquisition des droits	23/02/2012	15/02/2011	20/02/2010	20/02/2009	04/03/2008	05/03/2007	16/01/2006
Date d'expiration	23/02/2016	15/02/2015	20/02/2014	20/02/2013	04/03/2012	05/03/2011	16/01/2010
Nombre de bénéficiaires	2	167	178	4	140	120	20
Nombre d'options	101 270	719 182	763 892	70 758	690 365	678 711	209 546
Prix d'exercice	11,15 €	21,25 €	22,58 €	20,55 €	19,81 €	15,29 €	10,78 €

Variations du nombre de stock-options durant la période et prix d'exercice moyen par catégories d'options :

ANNÉE	2009	Prix d'exercice moyen	2008	Prix d'exercice moyen
Nombre d'options en vie en début de période	2 494 913	19,91 €	2 379 216	18,75 €
- Options octroyées durant la période	101 270	11,15 €	719 182	21,25 €
- Options annulées durant la période	74 398	21,47 €	117 552	20,56 €
- Options exercées durant la période	89 345	10,78 €	289 559	16,31 €
- Options venues à expiration durant la période	0	0,00 €	196 374	15,58 €
dont plan du 21 juin 2001	-		152 845	
dont plan du 20 juillet 2001	-		12 385	
dont plan du 14 décembre 2001	-		31 144	
Nombre d'options en vie en fin de période	2 432 440	19,84 €	2 494 913	19,91 €
Nombre d'options exerçables en fin de période	1 695 272	19,67 €	1 321 327	18,28 €

Les options levées au cours de l'exercice l'ont été aux cours moyens suivants par plan :

Plan	Attribution	Levées en 2009	Prix de levée moyen en euros	Levées en 2008	Prix de levée moyen en euros
2001	Juin 2001	0		266 647	17,99
	Juillet 2001	0		7 347	17,37
	Décembre 2001	0		6 837	15,23
2002	2002	59 512	12,73	0	
2003	2003	28 293	11,11	0	
2004	2004	1 540	15,31	8 728	17,99
2005	2005	0		0	
2006	2006	0		0	
2007	2007	0		0	
2008	2008	0		0	
2009	2009	0		0	
Total		89 345	12,26	289 559	17,91

Détail par plan des options en vie aux 31 décembre 2009 et 31 décembre 2008 :

Plan	Attribution	31/12/2009			31/12/2008		
		En nombre d'options	Durées de vie restantes en années	Prix d'exercice moyen en euros	En nombre d'options	Durées de vie restantes en années	Prix d'exercice moyen en euros
2002	2002	-	-	-	59 512	0,95	10,67
2003	2003	35 277	0,04	10,78	63 570	1,04	10,78
2004	2004	354 732	1,18	15,29	356 272	2,18	15,29
2005	2005	534 708	2,18	19,81	551 917	3,18	19,81
2006	2006	70 758	3,15	20,55	70 758	4,15	20,55
2007	2007	669 148	4,15	22,58	700 194	5,15	22,58
2008	2008	666 547	5,13	21,25	692 690	6,13	21,25
2009	2009	101 270	6,15	11,15	-	-	-
Total		2 432 440		19,84	2 494 913		19,91

Détail des hypothèses utilisées dans le modèle de Black & Scholes pour la valorisation de chacun des plans suivants :

Hypothèses	Plans						
	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
- Prix du support à la date d'octroi	9,99 €	20,46 €	22,86 €	20,70 €	19,70 €	16,19 €	11,78 €
- Volatilité estimée	31,74 %	24,93 %	28,66 %	29,43 %	32,84 %	50,00 %	50,00 %
- Taux d'intérêt sans risques	2,31 %	3,37 %	4,02 %	3,11 %	2,96 %	3,61 %	3,96 %
- Durée de vie estimée des options (années)	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	7,0	7,0
- Taux de turnover estimé	0 %	2 %	5 %	0 %	5 %	2 %	2 %
- Taux de distribution du dividende (1)	2,41 %	2,56 %	2,0 %	1,9 %	-	-	-
- Juste valeur des options	2,00 €	3,77 €	5,76 €	5,11 €	6,21 €	9,23 €	6,88 €

(1) Consensus des analystes financiers sur les dividendes futurs (source Bloomberg)

La durée de vie des options retenue est la période qui s'étend de leur date d'attribution à la date que le Management estime être la plus probable pour leur exercice.

La valorisation des plans de stock-options attribués de 2002 à 2004 a été faite à la date de transition aux IFRS sur la base d'une volatilité historique ayant comme point de départ la date d'introduction en bourse et avec des hypothèses d'exercice d'options se situant en fin de durée de vie.

Pour la valorisation des plans 2005 à 2009, le Groupe bénéficiant d'un historique plus important a pu affiner ses hypothèses de calcul de la volatilité. Ainsi, la première année de cotation, jugée anormale notamment au regard des fortes variations de cours inhérentes à l'introduction en bourse et à l'effet cumulé du 11 septembre 2001, n'a pas été retenue dans le calcul de la volatilité.

D'autre part, sur la base des comportements observés, le Groupe a considéré au moment de l'émission des plans 2005 à 2009 que la durée moyenne d'exercice correspondait à 4,5 ans après la date d'émission des options.

Dotations aux amortissements nettes des reprises

En 2009, ce poste comprend une dotation nette de -22,8 millions d'euros relative aux tests de pertes de valeur réalisés. Ce poste comprenait en 2008 une dépréciation exceptionnelle de certains actifs corporels et incorporels liée à la dégradation attendue du marché publicitaire et également à une perte de contrat pour un montant de -43,8 millions d'euros.

Perte de valeur des écarts d'acquisitions

En 2009, aucune perte de valeur des écarts d'acquisition n'a été constatée.

En 2008, ce poste comprenait une perte de valeur de -27,1 millions d'euros répartie principalement à hauteur de -21,3 millions d'euros sur l'activité Affichage en France et à hauteur de -5,1 millions d'euros sur les activités de publicité dans les métros, trains et bus de la zone Reste de l'Europe.

Pièces détachées maintenance

Ce poste comprend le coût des pièces détachées de mobilier urbain utilisées dans le cadre des opérations de maintenance du réseau publicitaire, à l'exclusion des glaces de rechange et produits de nettoyage, ainsi que les pertes de valeur des stocks.

Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels se décomposent de la façon suivante :

<i>En millions d'euros</i>	2009	2008
Plus-values sur cessions d'actifs financiers	0,1	0,0
Plus-values sur cessions d'actifs incorporels et corporels	6,5	1,6
Autres produits de gestion	4,3	0,8
Autres produits opérationnels	10,9	2,4
Moins-values sur cessions d'actifs incorporels et corporels	-5,9	-4,0
Autres charges de gestion	-5,0	-4,6
Autres charges opérationnelles	-10,9	-8,6
Total	0,0	-6,2

Les plus-values sur cessions d'actifs incorporels et corporels en 2009 d'un montant de 6,5 millions d'euros concernent principalement la cession d'un immeuble au Royaume-Uni pour 6,1 millions d'euros.

Les autres produits de gestion d'un montant de 4,3 millions d'euros en 2009 comprennent principalement une indemnité de 3,7 millions d'euros reçue à titre de compensation pour l'arrêt d'un contrat en Norvège.

Les autres charges de gestion intègrent en 2009 un impact de 3,1 millions d'euros sur les comptes d'une filiale asiatique, victime d'une malversation détectée par le contrôle interne. Cet impact est complété par des provisions et des dépréciations d'actifs pour un montant de 5,4 millions d'euros, comptabilisées sur la ligne « Dotations aux amortissements et provisions nettes des reprises ».

Les autres charges de gestion, d'un montant de -4,6 millions d'euros en 2008, comprenaient notamment -2,8 millions d'euros de frais liés à des projets d'acquisition, -1,0 million d'euros de charges concernant le contrat de Barcelone en Espagne et -0,5 million d'euros d'amendes et pénalités.

3.2. Résultat financier

<i>En millions d'euros</i>	2009	2008
Produits financiers	19,3	8,1
Charges financières	-27,4	-49,8
Intérêts financiers nets (1)	-8,1	-41,7
Dividendes	0,1	0,1
Différences nettes de change	-2,0	5,5
Impact IAS 39 Change	4,7	-5,5
Impact IAS 39 Taux	0,0	0,0
Variation de valeur des dérivés non qualifiés de couverture	-0,3	-3,3
Impact du coût amorti	-0,5	-0,5
Impact IAS 39	3,9	-9,3
Produits (charges) nets d'actualisation	-13,9	18,2
Coût des garanties bancaires	-1,1	-0,7
Dotations aux provisions pour risques financiers	-0,3	-0,6
Reprises de provisions pour risques financiers	1,8	0,6
Dotations nettes aux provisions financières	1,5	0,0
Résultat net de cession d'actifs financiers	0,1	0,0
Autres	-0,1	0,0
Autres charges et produits financiers (2)	-11,5	13,8
Résultat financier (3) = (1) + (2)	-19,6	-27,9
<i>Total produits financiers</i>	<i>24,1</i>	<i>27,0</i>
<i>Total charges financières</i>	<i>-43,7</i>	<i>-54,9</i>

En 2009, le résultat financier s'est élevé à -19,6 millions d'euros, contre -27,9 millions d'euros en 2008, soit une amélioration de 8,3 millions d'euros.

Cette amélioration s'explique notamment par la diminution des intérêts financiers nets de 33,6 millions d'euros dont 10,7 millions d'euros liés à un abandon de créances en faveur de la société Somupi et 22,9 millions d'euros liés à la baisse des charges d'intérêts sur la dette nette du fait de la baisse des taux d'intérêts.

Une charge d'actualisation nette de -13,9 millions d'euros est comptabilisée en 2009, dont notamment -9,6 millions d'euros liés à la provision pour démontage et -3,7 millions d'euros liés à des charges nettes d'actualisation de dettes sur engagements de rachat de minoritaires. En 2008, un produit net d'actualisation de 18,2 millions d'euros avait été comptabilisé, et intégrait un produit de 22,6 millions d'euros sur la dette d'engagement de rachat de minoritaires relative à la société Gewista Werbe GmbH du fait du report en 2019 (au lieu de 2009) de la date d'exercice du put.

3.3. Impôts sur les bénéfices

Ventilation entre impôts différés et impôts courants

<i>En millions d'euros</i>	2009	2008
Impôts courants	-45,3	-83,0
Impôts différés	7,3	20,1
Dont CVAE	-5,7	
Autres ⁽¹⁾	13,0	20,1
Total	-38,0	-62,9

(1) Dont 1,9 million d'euros de fiscalité latente liée à la prise en compte de la CVAE

Le taux effectif d'impôt avant dépréciation des écarts d'acquisition et quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence est de 36,8 % en 2009 contre 26,7 % en 2008. Hors effet d'actualisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires et hors effet de la CVAE, le taux effectif d'impôt est de 32,1 % en 2009, contre 29,5 % en 2008.

Nature des impôts différés

Les sources d'impôts différés sont les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	2009	2008
Immobilisations corporelles et incorporelles ⁽¹⁾	5,6	12,5
Reports déficitaires	-2,5	-1,2
Provision pour démontage	1,5	0,4
Instruments financiers	-1,5	3,1
Autres ⁽²⁾	4,2	5,3
Total	7,3	20,1

(1) Dont -5,7 millions d'euros au titre de la CVAE

(2) Dont 1,9 million d'euros de fiscalité latente liée à la prise en compte de la CVAE

Rationalisation de la charge d'impôt

<i>En millions d'euros</i>	2009	2008
Résultat de l'ensemble consolidé	34,5	126,9
Charge d'impôt	-38,0	-62,9
Résultat avant impôt	72,5	189,8
Perte de valeur des écarts d'acquisition	0,0	27,1
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	30,7	18,7
Quote-part des dividendes imposables reçus des filiales	1,7	12,1
Autres produits non imposables ⁽¹⁾	-7,6	-26,3
Autres charges non déductibles	20,5	17,5
Résultat avant impôt soumis au taux de droit commun	117,8	238,9
Taux d'impôt pondéré du Groupe	27,16%	28,63%
Impôt théorique	-32,0	-68,4
Impôts différés sur déficits non reconnus	-6,5	-8,1
Activation et consommation des déficits fiscaux antérieurs non reconnus	8,4	4,7
Autres impôts différés actifs non reconnus	-4,4	1,6
Divers ⁽²⁾	0,3	7,3
Impôt total calculé	-34,2	-62,9
CVAE nette	-3,8	
Impôt enregistré	-38,0	-62,9

(1) Dont -22,6 millions d'euros en 2008 de produit d'actualisation enregistré sur la dette sur engagement de rachat de minoritaires sur Gewista.

(2) Dont 6,5 millions d'euros de crédits d'impôts en 2008.

La loi de finances pour 2010, votée le 30 décembre 2009, a supprimé l'assujettissement des entités fiscales françaises à la Taxe Professionnelle à compter du 1er janvier 2010 et l'a remplacée par deux nouvelles contributions :

- La Cotisation Foncière des Entreprises (CFE) assise sur les valeurs locatives foncières de l'actuelle Taxe Professionnelle ;
- La Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE), assise sur la valeur ajoutée résultant des comptes annuels.

A la suite de ce changement fiscal, le Groupe a réexaminé le traitement comptable de l'impôt en France au regard des normes IFRS, en tenant compte des derniers éléments d'analyse disponibles sur le traitement comptable des impôts et taxes, et notamment ceux fournis par l'IFRIC et le CNC. Le Groupe a ainsi jugé que la CVAE rentrerait bien dans le champ d'application de IAS 12, la valeur ajoutée étant un montant net de produits et de charges et constituant le niveau intermédiaire de résultat qui sert systématiquement de base, selon les règles fiscales françaises, à la détermination du montant dû au titre de la CVAE.

En outre, les charges rentrant dans le calcul de valeur ajoutée sont notamment constituées, des redevances que le Groupe paie aux municipalités, aéroports, sociétés de transport et centres commerciaux, ainsi que des charges de sous-traitance des opérations de maintenance et d'affichage des mobiliers urbains et des panneaux publicitaires. Le Groupe considère que ces charges constituent des éléments déterminants du niveau de son résultat comptable avant impôt et qu'il est donc approprié d'appliquer le même traitement comptable à l'impôt sur les sociétés et à la CVAE.

Conformément aux dispositions d'IAS 12, la qualification de la CVAE en tant qu'impôt sur le résultat a conduit à comptabiliser dès le 31 décembre 2009 des impôts différés relatifs aux différences temporelles existant à cette date, par contrepartie d'une charge nette au compte de résultat de l'exercice, la loi de finances ayant été votée en 2009. Cette charge d'impôt différé est présentée sur la ligne « impôt sur le résultat ».

La valeur nette comptable, à la date du 31 décembre 2009, des actifs amortissables des sociétés assujetties à la CVAE, a servi de base au calcul de l'impôt différé et s'élève à 380,6 millions d'euros. L'impôt différé passif au titre de la CVAE est ainsi de 5,7 millions d'euros au 31 décembre 2009. La CVAE étant un impôt déductible de l'impôt sur les sociétés (IS), il convient sur ce montant d'impôt différé passif au titre de la CVAE de comptabiliser un impôt différé actif au titre de l'IS pour un montant de 1,9 million d'euros. L'impact net de la CVAE sur l'impôt du Groupe est donc une charge de 3,8 millions d'euros au 31 décembre 2009. A compter de l'exercice 2010, le montant total de la charge courante et différée relative à la CVAE sera présenté sur cette même ligne.

3.4. Nombre d'actions pour le calcul du résultat par action

	2009	2008
Nombre moyen pondéré d'actions pour le bénéfice net par action	221 322 760	221 773 911
Nombre pondéré de stock-options	187 987	761 419
Nombre pondéré de stock-options qui auraient été émises au cours du marché	-121 064	-648 621
Nombre moyen pondéré d'actions pour le bénéfice net par action dilué	221 389 683	221 886 709

Au 31 décembre 2009, les plans du 23 février 2009, du 15 février 2008, du 20 février 2007, du 20 février 2006, du 4 mars 2005 et du 5 mars 2004 ayant un effet anti-dilutif sont exclues du calcul.

3.5. Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

<i>En millions d'euros</i>	2009	2008
Stadtreklame Nürnberg GmbH	0,6	0,7
Wall AG ⁽¹⁾	-4,2	-1,1
Werbeplakat Soravia GmbH	0,1	0,2
Metrobus	-7,0	1,6
Bus Focus Ltd ⁽²⁾	0,4	0,6
Poad	1,0	1,3
Affichage Holding	-23,0	6,8
BigBoard ⁽³⁾	1,4	-28,8
Total	-30,7	-18,7

(1) Société consolidée par intégration globale à partir du 31 décembre 2009

(2) Filiale de JCDecaux Texcon International Ltd

(3) Société consolidée par intégration proportionnelle à partir du 1er novembre 2009

Le résultat des sociétés mises en équivalence de -30,7 millions d'euros en 2009 comprend un montant de -10,8 millions d'euros de dépréciation sur la société Affichage Holding et un montant de -4,0 millions d'euros de dépréciation sur la société Metrobus. Le résultat des sociétés mises en équivalence de -18,7 millions d'euros en 2008 comprenait une dépréciation exceptionnelle de même nature pour un montant de -28,0 millions d'euros sur la société BigBoard.

Les résultats des tests de sensibilité montrent qu'une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation entraînerait une perte de valeur additionnelle de -10,7 millions d'euros sur la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence. Les résultats des tests de sensibilité montrent qu'une diminution de 50 points de base du taux de croissance normatif de la marge opérationnelle entraînerait une perte de valeur additionnelle de -6,4 millions d'euros sur la quote-part des résultats dans les sociétés mises en équivalence.

Les éléments de compte de résultat caractéristiques des sociétés mises en équivalence sont les suivants ⁽¹⁾ :

<i>En millions d'euros</i>	2009		2008		
	% intégration 2009	Résultat net	Chiffre d'affaires net	Résultat net	Chiffre d'affaires net
Allemagne					
Stadtreklame Nürnberg GmbH	35 %	1,8	9,6	2,1	11,2
Wall AG	49,6 % ⁽²⁾	-8,9	103,2	-2,8	118,9
Autriche					
Werbeplakat Soravia GmbH	33 %	0,2	4,6	0,8	5,9
Chine					
Shanghai Zhongle Vehicle Painting Co. Ltd	40 %	0,0	0,9	0,0	1,5
France					
Metrobus	33 %	-21,3	209,8	4,7	206,7
Hong-Kong					
Bus Focus Ltd	40 %	1,1	4,3	1,4	4,0
Poad	49 %	2,1	24,4	2,6	26,8
Suisse					
Affichage Holding	30 %	-76,7	225,2	22,6	284,7
Ukraine / Russie					
BigBoard ⁽³⁾	50 %	2,8	15,3	-57,6	52,3

(1) Données à 100 % et retraitées aux normes IFRS

(2) Pourcentage d'intégration de 40 % jusqu'au 30 septembre 2009 puis de 49,6 % jusqu'au 31 décembre 2009

(3) Société consolidée par mise en équivalence jusqu'au 31 octobre 2009

3.6. Effectifs

Sur l'exercice 2009, les effectifs du Groupe atteignent 9 937 personnes contre 9 370 personnes sur l'exercice 2008.

La quote-part de l'effectif employé par les sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration proportionnelle est de 775 personnes en 2009, comprises dans l'effectif total de 9 937 personnes.

La répartition des effectifs sur les exercices 2009 et 2008 est la suivante :

	2009	2008
Technique	5 836	5 529
Vente et Marketing	2 059	2 007
Informatique et Administration	1 472	1 285
Relations contractants	474	465
Recherche et développement	96	84
Total	9 937	9 370

L'intégration des effectifs du groupe Wall ainsi que du groupe BigBoard explique l'augmentation des effectifs totaux du Groupe.

A périmètre constant, les effectifs du Groupe sont en baisse de 368 salariés.

4. COMMENTAIRES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

4.1. Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles

Les flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles d'un montant de 344,5 millions d'euros en 2009 comprennent :

- les flux d'exploitation générés par le résultat d'exploitation et les autres charges et produits financiers, retraités des éléments sans effet de trésorerie, pour un montant total de 348,6 millions d'euros ;
- la variation du besoin en fonds de roulement de 70,6 millions d'euros dont les effets favorables sont principalement liés à la baisse du chiffre d'affaires et à la baisse des stocks sur l'exercice. En 2008, des prestations non réalisées et facturées d'avance au Moyen-Orient venaient impacter pour respectivement -51 millions d'euros et +51 millions d'euros les deux postes « Variation des clients et autres créances » et « Variation des fournisseurs et autres dettes », sachant que le poste « Variation des clients et autres créances » était par ailleurs augmenté de +8 millions d'euros qui avaient été encaissés sur la période. En 2009, ces impacts ont un effet inverse à hauteur de +45,1 millions d'euros et -45,1 millions d'euros respectivement sur les postes « Variation des clients et autres créances » et « Variation des fournisseurs et autres dettes » car ces prestations ont été réalisées ;
- et le paiement des intérêts financiers nets et de l'impôt pour respectivement -21,7 millions d'euros et -53 millions d'euros.

4.2. Flux de trésorerie nets issus des investissements

Les flux de trésorerie nets issus des investissements d'un montant de -239,3 millions d'euros en 2009 comprennent :

- des investissements corporels et incorporels d'un montant de -197,8 millions d'euros ;
- des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 18,1 millions d'euros ;
- des acquisitions de titres de participation et autres immobilisations financières, nettes des cessions, d'un montant total de -59,6 millions d'euros dont principalement -72,7 millions d'euros pour l'acquisition complémentaire de 49,18 % dans le capital de Wall AG, -4,9 millions d'euros pour l'acquisition complémentaire de 8,13 % dans le capital de la société Proreklam-Europlakat Doo en Slovénie et + 14,5 millions d'euros pour la cession de la société Europlakat Kft en Hongrie suite à l'exercice de son option d'achat par la société Affichage Holding.

En 2008 les flux de trésorerie nets issus des investissements d'un montant de -301,5 millions d'euros comprenaient, pour -39,1 millions d'euros, le versement de la seconde tranche des droits publicitaires dans le cadre du renouvellement du contrat du métro de Shanghai.

4.3. Flux de trésorerie nets issus du financement

Les flux de trésorerie nets issus du financement d'un montant de -128,3 millions d'euros en 2009 sont constitués à hauteur de -131,6 millions d'euros des flux nets sur les emprunts, principalement en France et en Chine. En 2008, les flux de trésorerie nets issus du financement s'élevaient à -186,2 millions d'euros, compte tenu du versement de dividendes à hauteur de -104,7 millions d'euros, contre -5,6 millions d'euros en 2009.

4.4. Flux de trésorerie relatifs aux sociétés intégrées proportionnellement

Les flux de trésorerie relatifs aux sociétés intégrées proportionnellement se décomposent de la façon suivante :

- Les flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles représentent 43,5 millions d'euros en 2009 contre 35,0 millions d'euros en 2008.
- Les flux de trésorerie nets issus des investissements s'élèvent à -13,4 millions d'euros en 2009 contre -22,1 millions d'euros en 2008.
- Les flux de trésorerie nets issus du financement sont de -22,5 millions d'euros en 2009, ils étaient de -8,8 millions d'euros en 2008.

4.5. Transactions sans effet de trésorerie

L'augmentation des immobilisations corporelles et des dettes financières liées aux contrats de location financement est de 1,3 million d'euros en 2009 contre 2,1 millions d'euros en 2008.

5. RISQUES DE MARCHÉ

Par son activité, le Groupe peut être plus ou moins exposé aux risques de marché (notamment le risque de liquidité et financement, le risque de taux d'intérêt, le risque de change, et les risques induits par la gestion financière, en particulier le risque de contrepartie). Son objectif est de minimiser ces risques, par le choix de politiques financières adaptées. Cependant, il peut être amené à gérer des positions résiduelles. Le suivi et la gestion s'effectuent alors de manière centralisée, par une équipe dédiée au sein de la Direction Financière Groupe. Les politiques de gestion de ces risques et les stratégies de couvertures sont approuvées par la Direction Générale.

Cette politique sera étendue à la société Wall AG, acquise fin décembre 2009, et à ses filiales dans le courant de l'année 2010.

5.1. Risques liés à l'activité et politique de gestion de ces risques

Risque de liquidité et financement

Le tableau ci-dessous présente les flux de trésorerie contractuels pour les passifs financiers et les instruments dérivés :

<i>En millions d'euros</i>	valeur comptable	flux de trésorerie contractuels	01/01/2010	01/07/2010	01/01/2011	01/01/2013	>
			au 30/06/2010	au 31/12/2010	au 31/12/2011	au 31/12/2012	
Emprunts obligataires	331,6	359,9	75,0	4,4	17,6	177,2	85,7
Emprunts auprès des établissements de crédit à taux variable ⁽¹⁾	346,3	350,3	335,7	11,7	1,5	0,8	0,6
Emprunts auprès des établissements de crédit à taux fixe	17,8	18,9	8,2	2,6	5,5	2,3	0,3
Emprunts et dettes financières divers	21,7	23,8	14,3	1,1	1,5	1,5	5,4
Emprunts de location financement	8,1	8,1	1,2	1,1	2,7	2,7	0,4
Intérêts courus	3,0	3,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Concours bancaires	11,4	11,4	11,4	0,0	0,0	0,0	0,0
Total passifs financiers non dérivés	739,9	775,4	448,8	20,9	28,8	184,5	92,4
Swaps d'émission sur emprunts obligataires	-28,5	-13,9	-2,5	-1,7	-6,7	-2,6	-0,4
Couvertures de taux d'intérêt	1,2	1,2	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Couvertures de change	-1,1	-1,1	-1,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Total dérivés	-28,4	-13,8	-2,4	-1,7	-6,7	-2,6	-0,4

Ce tableau présente les cash-flows d'intérêts et de remboursements contractuels pour les passifs financiers et les instruments dérivés. Dans le cas d'une dette revolving, la maturité indiquée est la maturité la plus proche.

(1) Pour les emprunts à taux variable, les taux sont révisés tous les un, trois ou six mois, l'échéance indiquée est donc inférieure à un an quelle que soit la date d'échéance. C'est le cas notamment de la ligne de crédit revolving confirmée dont les échéances sont en juin 2012 à hauteur de 16 % de sa valeur et en juin 2013 à hauteur de 84 % de sa valeur, et de l'emprunt bancaire de JCDecaux SA dont l'échéance est en octobre 2011 (respectivement 850 millions d'euros et 75 millions d'euros), et de la ligne de crédit revolving confirmée de Somupi de 45 millions d'euros dont l'échéance est en décembre 2012 (par diminution de 15 millions d'euros par an jusqu'à l'échéance).

Le Groupe génère des flux d'exploitation importants qui lui permettent d'autofinancer sa croissance interne. Le Groupe estime que les opportunités de croissance externe pourraient le conduire à augmenter temporairement cet endettement net.

La politique de financement du Groupe consiste à :

- centraliser ses financements au niveau de la maison mère. Le financement des filiales se fait donc, en priorité, sous forme de prêts accordés par JCDecaux SA à ses filiales directement et indirectement. Cependant, le Groupe peut être amené à mettre en place des financements externes dans certaines filiales, notamment (i) en fonction du contexte fiscal, monétaire et réglementaire (retenue à la source, etc.) ; (ii) dans le cas de filiales non détenues à 100 % par le Groupe ; (iii) pour des raisons historiques (financement mis en place avant intégration de la filiale dans le Groupe) ;
- disposer de sources de financements (i) diversifiées ; (ii) de maturité en relation avec la durée moyenne et long terme de ses actifs ; (iii) flexibles, pour faire face au développement du Groupe et aux cycles d'investissements et d'activité ;
- disposer en permanence d'une réserve de liquidités sous la forme de lignes de crédit confirmées ;
- minimiser le risque de renouvellement de ses financements, en étalant leurs échéances annuelles ;
- optimiser les marges de financement en renouvelant par anticipation des dettes proches de leur échéance ou en refinançant certains financements en cas de conditions de marché favorables ;

- optimiser le coût de dette nette, en recyclant au maximum la trésorerie excédentaire générée par les différentes entités du Groupe, en particulier en la remontant en priorité au niveau de JCDecaux SA sous forme de prêt ou de versement de dividendes.

La dette à moyen et long terme du Groupe est notée « Baa2 » par Moody's et « BBB » par Standard and Poor's (la dernière note Moody's datant du 11 mai 2009, et Standard and Poor's du 22 septembre 2009), chacune de ces notes étant assortie d'une perspective négative, en grande partie influencée par les conditions du marché actuel.

Au 31 décembre 2009, la dette au passif de l'état de situation financière hors instruments financiers de couverture s'élève à 728,5 millions d'euros qui, diminuée de la trésorerie nette pour 79,5 millions d'euros et de l'impact des prêts aux sociétés en proportionnelle pour 7,4 millions d'euros, représente une dette nette de 641,6 millions d'euros.

En IFRS, ce montant de dette inclut les revalorisations du risque couvert dans la dette ainsi que l'impact du coût amorti (retraitements IAS39). Cependant, pour apprécier la valeur de remboursement de cette dette, il convient de la corriger de ces retraitements. Les engagements de rachat de minoritaires (retraitements IAS 32) figurent sur une ligne séparée de l'état de situation financière et ne sont pas inclus dans la dette financière.

Au 31 décembre 2009, la dette nette « économique » s'élève à 670,0 millions d'euros et représente 33,0 % des fonds propres part du Groupe contre 706,6 millions d'euros au 31 décembre 2008 soit 35,4 % des fonds propres part du Groupe.

68 % des dettes financières du Groupe sont portées par JCDecaux SA lesquelles ont une maturité moyenne de 3,1 ans environ.

Au 31 décembre 2009, le Groupe dispose de 90,9 millions d'euros de trésorerie brute (cf. Paragraphe 2.11 « Trésorerie et équivalents de trésorerie ») et de 775 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées.

Les sources de financement de JCDecaux SA sont confirmées mais imposent le respect de « covenants », calculés sur la base des comptes consolidés.

Ils requièrent du Groupe de maintenir les ratios financiers suivants :

- Ratio de couverture d'intérêts : marge opérationnelle / frais financiers nets strictement supérieur à 3,5.
- Ratio d'endettement net : dette financière nette / marge opérationnelle strictement inférieur à 3,5.

Le non-respect de ces « covenants » peut conduire sous certaines conditions à l'exigibilité anticipée des emprunts et lignes de crédit. Au 31 décembre 2009, le Groupe respecte ces « covenants » avec des valeurs très éloignées des limites requises, avec des ratios respectifs de 19,3 et 1,7.

Risque de taux d'intérêt

De par son endettement, le Groupe est exposé aux fluctuations des taux d'intérêt, notamment euro, dollar américain, dollar de Hong Kong et yuan chinois. Compte tenu de la forte corrélation qui existe entre le marché publicitaire et l'activité économique des pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités, la politique du Groupe est de se financer pour l'essentiel à taux variable. Les couvertures sont principalement centralisées sur JCDecaux SA.

Le tableau ci-après présente la répartition des actifs et passifs financiers par taux d'intérêt.

Pour les actifs et passifs à taux fixe, l'échéance indiquée est celle de l'actif et du passif.

Pour les actifs et passifs à taux variable, les taux sont révisés tous les un, trois ou six mois, l'échéance est donc inférieure à un an quelles que soient les dates d'échéance de remboursement. C'est le cas notamment de la ligne de crédit revolving confirmée et de l'emprunt bancaire de JCDecaux SA (respectivement 850 millions d'euros et 75 millions d'euros) et de la ligne de crédit revolving confirmée de Somupi de 45 millions d'euros.

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2009			Total
	≤ 1an	1 an à 5 ans	> 5 ans	
Dettes JCDecaux SA	-369,4	-94,8	-47,4	-511,6
Autres dettes	-225,0	-22,2	-0,5	-247,7
Passifs financiers (1)	-594,4	-117,0	-47,9	-759,3
Prêts aux filiales consolidées en proportionnelle	7,4	0,0	0,0	7,4
Autres actifs	10,4	0,0	0,0	10,4
Actifs financiers (2)	17,8	0,0	0,0	17,8
Position nette avant gestion (3)=(1)+(2)	-576,6	-117,0	-47,9	-741,5
Swaps d'émission sur USPP	69,4	94,8	47,4	211,6
Autres couvertures de taux	140,8	0,0	0,0	140,8
Hors bilan (4)	210,2	94,8	47,4	352,4
Position nette après gestion (5)=(3)+(4)	-366,4	-22,2	-0,5	-389,1

En cas de variation des taux EURIBOR, le coût de dette brute de JCDecaux SA (après prise en compte des couvertures) serait impacté sur l'exercice 2009 de la façon suivante :

<i>Taux EURIBOR</i>	<i>Taux à 0</i>	<i>+100bp</i>	<i>+200bp</i>	<i>+300bp</i>
		<i>vs taux au 31/12/09</i>	<i>vs taux au 31/12/09</i>	<i>vs taux au 31/12/09</i>
Impact en points de base sur le coût de dette brute par rapport aux taux du 31/12/09	-58bp	+82bp	+166bp	+256bp

Au 31 décembre 2009, 9 % du total de la dette brute économique toutes devises confondues du Groupe est à taux fixe, 17 % est protégé contre une hausse des taux à court terme des devises concernées ; 3 % du total de la dette brute économique du Groupe libellée en euros⁽¹⁾ est à taux fixe et 16 % est protégé contre une hausse des taux EURIBOR.

Risque de change

En 2009, le chiffre d'affaires réalisé dans des devises autres que l'euro représente 43,7 % du chiffre d'affaires du Groupe.

En dépit de sa présence dans 55 pays, le groupe JCDecaux est peu sensible, en termes de flux, aux variations des devises car les filiales situées dans chaque pays n'opèrent que sur leur propre territoire et les prestations ou achats intra-groupe sont faibles.

En revanche, la monnaie de présentation du Groupe étant l'euro, les comptes du Groupe sont impactés par les effets de conversion des comptes exprimés en devise locale vers les comptes consolidés exprimés en euro.

Sur la base des données réelles annuelles 2009, l'exposition du Groupe à la livre sterling, au dollar américain, au yuan chinois et au dollar de Hong Kong est la suivante :

La part de chiffre d'affaires du Groupe libellée en livre sterling représente 9,7 % du chiffre d'affaires du Groupe. Une variation de -5 % du taux de change de la livre sterling aurait un impact de -0,5 % et -0,2 % respectivement sur le chiffre d'affaires et sur la marge opérationnelle du Groupe.

La part de chiffre d'affaires du Groupe libellée en dollar américain représente 7,5 % du chiffre d'affaires du Groupe. Une variation de -5 % du taux de change du dollar américain aurait un impact de -0,4 % et -0,2 % respectivement sur le chiffre d'affaires et sur la marge opérationnelle du Groupe.

La part de chiffre d'affaires du Groupe libellée en yuan chinois représente 8,1 % du chiffre d'affaires du Groupe. Une variation de -5 % du taux de change du yuan chinois aurait un impact de -0,4 % et -0,4 % respectivement sur le chiffre d'affaires et sur la marge opérationnelle du Groupe.

La part de chiffre d'affaires du Groupe libellée en dollar de Hong Kong représente 4,1 % du chiffre d'affaires du Groupe. Une variation de -5 % du taux de change du dollar de Hong Kong aurait un impact de -0,2 % sur le chiffre d'affaires du Groupe et serait sans impact sur la marge opérationnelle du Groupe.

En 2009, le Groupe a essentiellement procédé à des couvertures de change sur les opérations financières :

- Dans le cadre de l'application de sa politique de centralisation des financements et de sa trésorerie multi-devises, pour couvrir les opérations de prêts et emprunts intra-groupe, il a mis en place des swaps de change à court terme. Le Groupe ne couvre pas les positions induites par des prêts intra-groupe lorsque ces couvertures sont (i) trop onéreuses, (ii) pas disponibles ou (iii) lorsque ces prêts sont de faible montant ;
- Sur la part de son endettement à long terme libellé en dollar américain⁽²⁾ non utilisée pour financer le développement en cours de son activité aux États-Unis, le Groupe a mis en place des swaps d'émission sur la totalité de la durée de vie de l'opération.

Au 31 décembre 2009, le Groupe considère que son résultat et sa situation financière ne devraient pas être affectés de façon significative par une variation des cours des devises.

Gestion de la trésorerie excédentaire

Au 31 décembre 2009, la trésorerie disponible du Groupe s'élève à 90,9 millions d'euros dont 1,4 million d'euros de titres de placement court terme et 6,9 millions d'euros placés en garanties.

Gestion du ratio dette nette/Fonds propres (Part du Groupe)

Le Groupe n'est soumis à aucune contrainte externe en termes de gestion de son capital. La politique financière du Groupe vise à optimiser l'équilibre Dette nette/Fonds propres (Part du Groupe). Dans ce cadre, et sauf acquisition exceptionnelle, le Groupe s'est fixé un ratio maximum de dette nette sur marge opérationnelle de 2,5, ce qui conduirait à un ratio Dette nette/Fonds propres (Part du Groupe) de 55 % maximum.

⁽¹⁾ Dette libellée en euros après prise en compte des swaps de change et des swaps d'émission.

⁽²⁾ Emprunt obligataire émis aux États-Unis en 2003

La dette nette se réfère à la dette financière nette décrite au paragraphe 2.17 « Endettement financier net » (hors engagements de rachats de minoritaires). Les capitaux propres (Part du Groupe) représentent les capitaux propres indiqués à l'état de situation financière ajustés des éléments IAS 39 (couvertures de flux de trésorerie et investissements financiers disponibles à la vente).

Au 31 décembre 2009, le ratio dette nette sur marge opérationnelle s'élève à 1,7 (données pro-forma, en tenant compte de l'impact de Wall sur l'année complète) et le ratio dette nette sur fonds propres s'élève à 33,0 %, contre respectivement 1,3 et 35,4 % au 31 décembre 2008.

5.2. Risques induits par la gestion financière

Risque lié à l'utilisation de produits dérivés de taux et de change

Le Groupe n'utilise des produits dérivés que dans le cadre de la gestion de ses risques de taux d'intérêt et de change et de manière centralisée.

Risque lié à la notation de crédit

Le Groupe est noté « Baa2 » par Moody's et « BBB » par Standard and Poor's, à la date de publication de ces Annexes, chacune de ces notes étant assortie d'une perspective négative, en grande partie influencée par les conditions du marché actuel. Les principales sources de financements du Groupe (financements levés par la maison mère) ainsi que les contrats de ses principales opérations de couverture ne sont pas sujets à annulation anticipée en cas de dégradation de la notation du Groupe.

Risque de contrepartie

Le risque de contrepartie du Groupe est lié au placement des excédents de trésorerie des filiales auprès des banques et aux opérations financières réalisées principalement par JCDecaux SA (via ses lignes de crédit confirmées non utilisées et les opérations de couverture engagées). La politique du Groupe est de limiter ce risque (i) en réduisant les excédents de trésorerie aux bornes du Groupe en centralisant au niveau de JCDecaux SA le cash disponible dans les filiales autant qu'il est possible, (ii) en soumettant à autorisation préalable de la direction financière Groupe les ouvertures de compte bancaire (iii) en sélectionnant les banques chez lesquelles le Groupe et ses filiales peuvent effectuer des dépôts. Par ailleurs le Groupe n'a pas identifié de risque de contrepartie sur ses créances clients, ces dernières faisant l'objet des provisions nécessaires.

Risque sur titres

Pour rémunérer sa trésorerie excédentaire, le Groupe peut être amené à souscrire des titres de placement court terme. Les titres investis sont des titres monétaires (FCP et SICAV monétaires ; certificats de dépôts de banque ; titres d'État court terme, etc.). Ces instruments sont investis à court terme, portent rémunération sur la base d'une référence monétaire, sont liquides et n'induisent qu'un risque de contrepartie limité.

La politique du Groupe est de ne pas détenir d'actions ou de titres négociables, autres que les titres monétaires et ses propres actions. Par conséquent, le Groupe considère que le risque induit par les actions et titres négociables détenus est très faible.

6. COMMENTAIRES SUR LES ENGAGEMENTS HORS-BILAN

6.1. Engagements sur titres et autres engagements

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2009	31/12/2008
Engagements donnés ⁽¹⁾		
Garanties de marché	113,5	90,6
Autres garanties	7,3	18,1
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles	24,4	8,8
Engagements sur titres	15,5	251,2
Total	160,7	368,7
Engagements reçus		
Avals, cautions et garanties	1,5	1,5
Engagements sur titres	16,2	56,5
Lignes de crédit	775,0	672,5
Total	792,7	730,5

(1) hors engagements de loyers, baux, redevances fixes et minima garantis, donnés dans le cadre de l'exploitation courante.

Les garanties de marché correspondent aux garanties émises principalement par JCDecaux SA. Ainsi, JCDecaux SA garantit directement, ou en contre-garantie de banques ou de compagnies d'assurance, la bonne exécution des contrats de ses filiales.

Le poste « autres garanties » comprend les garanties, émises principalement par JCDecaux SA, (i) pour le paiement de loyers, location de véhicules de certaines de ses filiales, (ii) en contre-garantie des banques dans le cadre de lignes de garanties accordées à certaines de ses filiales, (iii) pour le paiement de dettes financières de sociétés non consolidées ou consolidées par mise en équivalence, (iv) pour le paiement de dettes financières de sociétés consolidées en proportionnelle lorsque le montant de la garantie accordée est supérieur au pourcentage de détention.

Les « nantissements, hypothèques et sûretés réelles » sont constitués principalement d'une hypothèque sur un bien immobilier en Allemagne, ainsi que de montants de trésorerie donnée en garantie et détaillés au paragraphe 2.11 « Trésorerie et équivalents de trésorerie ».

Les avals, cautions et garanties reçus sont constitués principalement de garanties de passif.

Les engagements sur titres sont accordés et reçus principalement dans le cadre des opérations de croissance externe.

Au 31 décembre 2009, les engagements donnés sur titres comprennent, au bénéfice de différents partenaires du Groupe, les droits suivants :

- Concernant le groupe BigBoard, un droit d'achat (call) exerçable durant les deux périodes suivantes : du 1er octobre 2011 au 30 septembre 2012 ou du 1er décembre 2011 au 30 novembre 2012. L'option portera sur la participation de 50 % du Groupe dans le groupe BigBoard. Une formule de calcul contractuelle évaluerait cet engagement pour un montant de l'ordre de 13 millions d'euros au 31 décembre 2009. Ce montant est soumis aux incertitudes sur l'évolution des marchés en Russie et en Ukraine ainsi que des devises de ces deux pays.
- Concernant la société Proreklam Europlakat Doo (Slovénie), un droit de vente (put) exerçable à partir du 1er janvier 2012 par le partenaire du Groupe portant sur 8,13 % du capital de cette société. Une formule de calcul contractuelle évaluerait cet engagement pour un montant de l'ordre de 2,4 millions d'euros.
- Concernant le groupe Wall, un droit d'achat (call) d'un partenaire du Groupe portant sur une part sociale du capital de Nextbike GmbH.

Au 31 décembre 2009, les engagements reçus sur titres comprennent, en faveur du Groupe, les droits suivants :

- Concernant le groupe Metrobus, un droit de vente (put), valable du 1er avril 2014 au 30 septembre 2014. L'option porte sur la participation de 33 % du Groupe JCDecaux dans le groupe Metrobus. Celle-ci ne sera exerçable qu'en cas de renouvellement du contrat de la RATP en faveur de Metrobus. Son prix d'exercice sera déterminé par des banques d'affaires.
- Concernant le groupe BigBoard, un droit d'achat (call) exerçable durant les deux périodes suivantes : du 1er avril 2011 au 30 septembre 2011 ou du 1er juin 2011 au 30 novembre 2011. L'option portera sur la participation de 50 % du partenaire dans le groupe BigBoard. Une formule de calcul contractuelle évaluerait cet engagement pour un montant de l'ordre de 13 millions d'euros au 31 décembre 2009. Ce montant est soumis aux incertitudes sur l'évolution des marchés en Russie et en Ukraine ainsi que des devises de ces deux pays.
- Concernant le groupe BigBoard, un droit d'achat (call) exerçable par CEE Media Holding Limited sur le partenaire du Groupe portant sur 50 % du capital de la société Garmoniya (Ukraine). Cette option est exerçable entre le 15 mars 2010 et le 15 juin 2010 et une formule contractuelle évaluerait cet engagement pour moins de 0,1 million d'euros.
- Concernant la société Proreklam Europlakat Doo (Slovénie), un droit d'achat (call) exerçable à partir du 1er janvier 2014 par Europlakat International Werbe sur le partenaire du Groupe portant sur 8,13 % du capital de cette société. Une formule de calcul contractuelle évaluerait cet engagement pour un montant de l'ordre de 2,4 millions d'euros.
- Concernant le groupe Wall, un droit d'achat (call) exerçable par Wall AG sur un maximum de 24,8% du capital de Nextbike GmbH portant la participation du Groupe à 50 % plus une voix. Une formule de calcul contractuelle évaluerait cet engagement pour un montant de 0,7 million d'euros.

Par ailleurs, dans le cadre de l'accord de coopération qui les lie, JCDecaux SA et Affichage Holding se sont accordées réciproquement des calls en cas de non respect de clauses contractuelles ou de cession de certains actifs et en cas de changement de contrôle.

Enfin, dans le cadre des partenariats signés, le Groupe bénéficie de droits de préemption, et peut prévoir des droits d'emption ou des droits de suite, que le Groupe ne considère pas comme des engagements donnés ou reçus.

Les lignes de crédit sont principalement constituées de la ligne de crédit revolving confirmée de JCDecaux SA d'un montant de 775,0 millions d'euros.

6.2. Engagements de loyers, baux, redevances fixes et minima garantis, donnés dans le cadre de l'exploitation courante

Le Groupe a conclu, dans le cadre de son exploitation courante, principalement :

- des contrats avec les villes, les aéroports ou les compagnies de transport qui, en contrepartie d'un droit d'exploitation publicitaire et du chiffre d'affaires qui en résulte, peuvent donner lieu au paiement de redevances, dont une partie sous la forme de redevances fixes ou de minima garantis,
- des baux pour des emplacements de panneaux d'affichage sur le domaine privé,
- des contrats de location : de biens immobiliers, de véhicules, et de tout autre matériel (informatique, bureautique ou autre).

Ces engagements donnés dans le cadre de l'exploitation courante se décomposent comme suit (montants non actualisés) :

<i>En millions d'euros</i>	≤ 1 an	> 1 et ≤ 5 ans	> 5 ans ⁽¹⁾	Total
Mobilier Urbain et Transport : redevances fixes et minima garantis	396,6	1 324,6	1 354,7	3 075,9
Affichage grand format : baux pour les emplacements de panneaux	98,9	182,5	48,4	329,8
Location simple	27,4	54,8	7,3	89,5
Total	522,9	1 561,9	1 410,4	3 495,2

(1) jusqu'en 2034.

6.3. Engagements d'achats d'immobilisations

Le montant total des engagements d'achats d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élève à respectivement 295,7 millions d'euros et 5,9 millions d'euros au 31 décembre 2009.

6.4. Engagements liés aux avantages au personnel

En application de la norme IAS 19 « Avantages au personnel » et selon l'option retenue par le Groupe d'appliquer la méthode du « corridor », une partie des écarts actuariels et du coût des services passés n'est pas comptabilisée en provisions et est détaillée au paragraphe 2.16 « Provisions ».

7. INFORMATION SECTORIELLE

L'application d'IFRS 8 n'a pas entraîné de changement dans l'information sectorielle. L'information transmise aux membres du Directoire repose sur le secteur d'activité. C'est ce secteur qui est retenu dans le cadre de l'application de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels ».

7.1. Informations relatives aux secteurs opérationnels

Définition des secteurs opérationnels

Mobilier Urbain

L'activité Mobilier Urbain couvre de manière générale les conventions publicitaires sur le domaine public signées avec les villes et collectivités locales. Elle comprend également les activités de publicité dans les centres commerciaux, ainsi que les locations de mobiliers, les ventes et locations de matériels, les travaux et entretiens divers, et autres prestations de services.

Transport

L'activité Transport couvre la publicité dans les moyens de transport tels que les aéroports, les métros, les bus, les tramways et les trains.

Affichage

L'activité Affichage couvre la publicité sur le domaine privé, telle que l'affichage grand format traditionnel ou rétro-éclairé. Elle comprend également l'affichage lumineux type néons.

Opérations entre les différents secteurs opérationnels

Les prix de transfert entre les secteurs opérationnels sont les prix qui auraient été fixés dans des conditions de concurrence normale, comme pour une transaction avec des tiers.

L'information sectorielle relative aux secteurs opérationnels se décompose comme suit en 2009 :

<i>En millions d'euros</i>	Mobilier				Total des activités
	Urbain	Transport	Affichage	Éliminations	
Chiffre d'affaires net					
- contributif (hors groupe)	934,3	589,6	394,9		1 918,8
- produits intra segment	19,4	1,2	18,6	-39,2	0,0
Total	953,7	590,8	413,5	-39,2	1 918,8
Marge opérationnelle	298,4	55,6	38,0	0,0	392,0
Résultat d'exploitation (= résultat sectoriel)	93,5	16,6	12,7	0,0	122,8
Résultat financier					-19,6
Impôts sur les bénéfices					-38,0
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	-3,1	-7,0	-20,6		-30,7
Résultat de l'ensemble consolidé					34,5
Actifs sectoriels	2 132,7	694,0	916,7	-137,6	3 605,8
Titres mis en équivalence	10,5	10,0	113,5		134,0
Investissements financiers					2,7
Autres actifs financiers					19,7
Instruments financiers dérivés					1,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie					90,9
Actifs d'impôts					32,8
Actifs détenus en vue de la vente					0,0
Actif total					3 887,5
Passifs sectoriels	559,4	221,0	251,2	-137,6	894,0
Dettes financières brutes au bilan					728,5
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires					81,9
Instruments financiers dérivés					30,0
Concours bancaires					11,4
Passifs d'impôts					132,4
Capitaux propres					2 009,3
Passif total					3 887,5
Investissements corporels et incorporels nets ⁽¹⁾	157,4	17,8	4,5		179,7
Dotations aux amortissements ⁽²⁾	-173,7	-21,3	-28,0		-223,0
Charges sans contrepartie de trésorerie autres que l'amortissement	2,8	-16,0	7,1		-6,1

(1) incluant les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles et y compris les variations des dettes sur immobilisations

(2) y compris dépréciations exceptionnelles des immobilisations corporelles et incorporelles et hors perte de valeur des écarts d'acquisition

L'information sectorielle relative aux secteurs opérationnels se décompose comme suit en 2008 :

<i>En millions d'euros</i>	Mobilier				Total des activités
	Urbain	Transport	Affichage	Éliminations	
Chiffre d'affaires net					
- contributif (hors groupe)	1 063,5	629,0	476,1		2 168,6
- produits intra segment	27,0	1,6	18,7	-47,3	0,0
Total	1 090,5	630,6	494,8	-47,3	2 168,6
Marge opérationnelle	396,9	82,5	70,5	0,0	549,9
Résultat d'exploitation (= résultat sectoriel)	193,7	54,6	-11,9	0,0	236,4
Résultat financier					-27,9
Impôts sur les bénéfices					-62,9
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	0,4	1,6	-20,7		-18,7
Résultat de l'ensemble consolidé					126,9
Actifs sectoriels	1 897,3	728,3	906,9	-149,0	3 383,5
Titres mis en équivalence	111,4	18,6	171,0		301,0
Investissements financiers					17,0
Autres actifs financiers					41,4
Instruments financiers dérivés					0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie					112,1
Actifs d'impôts					22,3
Actifs détenus en vue de la vente					7,5
Actif total					3 884,8
Passifs sectoriels	540,2	250,5	257,4	-149,0	899,1
Dettes financières brutes au bilan					794,2
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires					68,4
Instruments financiers dérivés					25,8
Concours bancaires					7,1
Passifs d'impôts					120,5
Capitaux propres					1 969,7
Passif total					3 884,8
Investissements corporels et incorporels nets ⁽¹⁾	206,6	65,0	32,7		304,3
Dotations aux amortissements ⁽²⁾	-167,5	-22,7	-59,3		-249,5
Charges sans contrepartie de trésorerie autres que l'amortissement	5,2	-6,3	-21,5		-22,6

(1) incluant les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles et y compris les variations des dettes sur immobilisations

(2) y compris dépréciations exceptionnelles des immobilisations corporelles et incorporelles et hors perte de valeur des écarts d'acquisition

7.2. Autres informations

L'information par zone géographique se décompose comme suit en 2009 :

<i>En millions d'euros</i>	France	Royaume-Uni	Europe ⁽²⁾	Amérique du Nord	Asie-Pacifique	Reste du monde	Éliminations	Total
Chiffre d'affaires net	563,7	183,8	650,9	146,2	300,9	73,3		1 918,8
Actifs sectoriels	967,1	373,8	1 537,9	113,7	396,5	96,1	-38,7	3 446,4
Actifs non affectés								159,4
Investissements corporels et incorporels nets ⁽¹⁾	111,3	-9,2	45,3	2,9	16,0	13,4		179,7

(1) incluant les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles et y compris les variations des dettes sur immobilisations

(2) hors France et Royaume-Uni

Les actifs non affectés d'un montant de 159,4 millions d'euros correspondent aux écarts d'acquisition liés à la publicité dans les aéroports qui ne sont pas affectés par zone géographique, la couverture mondiale étant un facteur clé de succès pour cette activité tant du point de vue commercial que dans le cadre des renouvellements et des gains de contrats. Le test de perte de valeur s'inscrit dans cette même logique.

L'information par zone géographique se décompose comme suit en 2008 :

<i>En millions d'euros</i>	France	Royaume-Uni	Europe ⁽²⁾	Amérique du Nord	Asie-Pacifique	Reste du monde	Éliminations	Total
Chiffre d'affaires net	617,6	246,8	781,4	156,4	322,4	44,0		2 168,6
Actifs sectoriels	987,0	376,1	1 241,6	144,6	415,7	100,1	-41,0	3 224,1
Actifs non affectés								159,4
Investissements corporels et incorporels nets ⁽¹⁾	111,4	19,6	91,3	7,5	62,5	12,0		304,3

(1) incluant les cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles et y compris les variations des dettes sur immobilisations

(2) hors France et Royaume-Uni

Aucun client ne représente plus de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe.

8. INFORMATION SUR LES PARTIES LIÉES

8.1. Définitions

Sont considérées comme transactions avec les parties liées les cinq catégories suivantes :

- la part non éliminée, dans les comptes consolidés, des transactions réalisées avec les sociétés intégrées proportionnellement,
- les transactions réalisées entre JCDecaux SA et sa mère JCDecaux Holding,
- les transactions réalisées entre une société intégrée globalement et ses minoritaires influents,
- la part non éliminée des transactions réalisées avec les sociétés mises en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe,
- les transactions réalisées avec une personne clé du management et avec des sociétés détenues par ces personnes clés et sur lesquelles elles exercent un contrôle.

8.2. Détail des transactions

Les prêts accordés aux parties liées s'élèvent à 7,5 millions d'euros au 31 décembre 2009, dont principalement un prêt de 4,2 millions d'euros à la société Proreklam Europlakat Doo (Slovénie) et un prêt de 1,6 million d'euros accordé à CBS Outdoor JCDecaux Street Furniture Canada, Ltd.

Les emprunts souscrits auprès des parties liées et les dettes sur engagement de rachat de minoritaires auprès des parties liées s'élèvent à 91,7 millions d'euros au 31 décembre 2009, dont principalement un engagement d'achat auprès de la société Progress de 53,4 millions d'euros, un engagement d'achat auprès de la société Média Regies de 13,1 millions d'euros ainsi qu'un engagement d'achat auprès de la famille Wall de 13,6 millions d'euros et un emprunt de 2,4 millions d'euros auprès de Média Regies concernant le cofinancement de Somupi.

Les dettes envers les parties liées s'élèvent à 8,9 millions d'euros au 31 décembre 2009, dont les montants les plus significatifs correspondent à une dette de 4,2 millions d'euros auprès de la société Affichage Holding et à une dette de 1,2 million d'euros auprès de Dopravni Podnik en République Tchèque.

Les créances détenues par le Groupe sur les parties liées s'élèvent à 7,0 millions d'euros au 31 décembre 2009, dont principalement 1,9 million d'euros de créances envers JCD Momentum Shanghai Airport et Beijing Press JCD Media Advertising.

Les produits d'exploitation réalisés avec les parties liées s'élèvent à 25,2 millions d'euros en 2009, dont 14,1 millions d'euros de produit de cession à une société filiale de JCDecaux Holding d'un immeuble propriété au Royaume-Uni (voir paragraphe ci-dessous), et 1,1 million d'euros de produits d'exploitation avec la société IGP Decaux Spa située en Italie et 1,9 million d'euros de produits d'exploitation avec Shanghai Shentong JCD Metro Advertising située en Chine.

Un immeuble propriété de JCDecaux UK Ltd a été cédé le 17 décembre 2009 à une filiale de JCDecaux Holding, détenue à 100 % par la famille Decaux, dans le cadre d'une opération de vente et location sans redéveloppement du site ("sale and leaseback"). La valorisation a été établie par deux experts indépendants nommés par les deux parties, aboutissant à un prix de vente de 12,65 millions de livres sterling, soit 14,1 millions d'euros, et à un loyer annuel de 870 090 livres sterling. Le processus de cession et les valorisations ont été préalablement présentés au Conseil de surveillance du Groupe. La valeur nette comptable de l'immeuble était classée sur la ligne "Actifs détenus en vue de la vente" au 31 décembre 2008.

Les charges d'exploitation avec les parties liées représentent 33,6 millions d'euros en 2009, dont 8,0 millions d'euros concernent la valeur nette comptable de l'immeuble au Royaume-Uni, et dont 11,9 millions d'euros de charges de locations avec les sociétés SCI Troisjean (7,1 millions d'euros) en France, Belgique, Espagne et au Royaume-Uni, et JCDecaux Holding (4,8 millions d'euros) en France et dont 3,1 millions d'euros de charges de location avec la société Dopravni Podnik.

En 2009 les charges financières représentent un montant de 5,8 millions d'euros dont 5,0 millions d'euros correspondant aux charges d'actualisation de l'engagement de rachat de minoritaires sur la société Gewista.

Les produits financiers représentent un montant de 14,9 millions d'euros dont 12,3 millions d'euros concernent la société Somupi suite à l'abandon de créances à caractère financier de Média Régies pour 10,7 millions d'euros et à l'engagement de rachat de minoritaires pour 1,6 million d'euros.

8.3. Rémunérations des dirigeants

Les montants des rémunérations des membres du Directoire dus au titre des exercices 2009 et 2008 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	2009	2008
Avantages à court terme	3,5	3,6
Avantages en nature	0,1	0,1
Jetons de présence	0,1	0,1
Assurance-vie / Retraites spécifiques	0,2	0,2
Paiements en actions	0,6	0,7
Total	4,5	4,7

Par ailleurs, le versement d'une indemnité de rupture pouvant représenter une à deux années de rémunération est prévu pour deux des quatre membres du Directoire. Celle-ci sera versée en cas de rupture de leur contrat de travail à l'initiative du Groupe.

Le montant des avantages postérieurs à l'emploi comptabilisés au passif de l'état de situation financière s'élève à 0,7 million d'euros au 31 décembre 2009 contre 0,6 million d'euros au 31 décembre 2008.

Le montant des jetons de présence dus aux membres du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2009 s'élève à 0,1 million d'euros.

9. INFORMATION SUR LES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES EN PROPORTIONNELLE

Le Groupe détient plusieurs participations qui relèvent de l'intégration proportionnelle.

La part du Groupe dans les actifs, passifs et résultat des coentreprises, qui est incluse dans les états financiers consolidés, est la suivante aux 31 décembre 2009 et 2008 :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2009	31/12/2008
Actifs non courants	38,2	63,3
Actifs courants	100,0	100,6
Total Actif	138,2	163,9
Passifs non courants	39,6	35,0
Passifs courants	77,4	68,5
Total Passif hors situation nette	117,0	103,5
Situation nette	21,2	60,4
dont résultat net	22,0	21,5
<i>dont produits</i>	<i>176,7</i>	<i>176,0</i>
<i>dont charges</i>	<i>154,7</i>	<i>-154,5</i>

La diminution de la situation nette de 39,2 millions d'euros s'explique principalement :

- pour -35,9 millions d'euros par le changement de méthode de consolidation du Groupe BigBoard, précédemment consolidé par mise en équivalence et désormais consolidé par intégration proportionnelle ;
- Pour 2,5 millions d'euros par le changement de méthode de consolidation de la société Q Media Decaux au Qatar, précédemment consolidée selon la méthode de l'intégration globale et désormais consolidée par intégration proportionnelle suite à une modification du pacte d'actionnaires ;
- par les effets de change pour -3,3 millions d'euros, principalement en Asie.

10. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

10.1. Identité de la société mère

Au 31 décembre 2009, JCDecaux SA est détenue à 70,48 % par la société JCDecaux Holding.

10.2. Liste des sociétés consolidées

SOCIÉTÉS	Pays	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle
ACTIVITE MOBILIER URBAIN				
JCDECAUX SA	France	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX MOBILIER URBAIN	France	100,00	Glob.	100,00
SOPACT	France	100,00	Glob.	100,00
SEMUP	France	100,00	Glob.	100,00
DPE - DECAUX PUBLICITE EXTERIEURE	France	100,00	Glob.	100,00
SOMUPI	France	66,00	Glob.	66,00
JCDECAUX ASIE HOLDING	France	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX EUROPE HOLDING	France	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX AMERIQUES HOLDING	France	100,00	Glob.	100,00
CYCLOCITY	France	100,00	Glob.	100,00
ACM GmbH	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX STADTMOBLIERUNG GmbH	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
DSM DECAUX GmbH	Allemagne	50,00	Prop.	50,00
JCDECAUX GmbH	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
STADTREKLAME NÜRNBERG GmbH	Allemagne	35,00	Equiv.	35,00
ILG AUSSENWERBUNG GmbH	Allemagne	50,00	Glob.	50,00
WALL AG ⁽³⁾	Allemagne	89,18	Glob.	89,18
GEORG ZACHARIAS GmbH ⁽³⁾	Allemagne	89,18	Glob.	100,00
VVR WALL GmbH ^{(1) & (3)}	Allemagne	89,18	Glob.	100,00
DIE DRAUSSENWERBER GmbH ⁽³⁾	Allemagne	89,18	Glob.	100,00
WALL MOBILIARE GmbH ⁽³⁾	Allemagne	89,18	Glob.	100,00
SKY HIGH TG GmbH ⁽³⁾	Allemagne	89,18	Glob.	100,00
IMMOBILIENGESELLSCHAFT ORANIENBURGER TOR GmbH ⁽³⁾	Allemagne	89,18	Glob.	100,00
STAUDENRAUS AUSSENWERBUNG GmbH	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX UK Ltd ⁽¹⁾	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX ARGENTINA SA	Argentine	99,93	Glob.	99,93
JCDECAUX STREET FURNITURE Pty Ltd	Australie	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX AUSTRALIA Pty Ltd	Australie	100,00	Glob.	100,00
ADBOOTH Pty Ltd	Australie	50,00	Prop.	50,00
JCDECAUX CITYCYCLE AUSTRALIA Pty Ltd ⁽²⁾	Australie	100,00	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS	Pays	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle
AQMI GmbH	Autriche	67,00	Glob.	100,00
ARGE AUTOBAHNWERBUNG	Autriche	33,50	Prop.	50,00
WERBEPLAKAT SORAVIA GmbH	Autriche	22,11	Equiv.	33,00
JCD BAHRAIN HOLDING SPC (4)	Bahreïn	99,99	Glob.	100,00
JCDECAUX BELGIUM PUBLICITE SA	Belgique	100,00	Glob.	100,00
ACM SA	Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX DO BRASIL SA	Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX SALVADOR SA	Brésil	100,00	Glob.	100,00
WALL SOFIA EOOD (3)	Bulgarie	89,18	Glob.	100,00
CBS OUTDOOR JCDECAUX STREET FURNITURE CANADA Ltd.	Canada	50,00	Prop.	50,00
JCD P&D OUTDOOR ADVERTISING Co. Ltd	Chine	100,00	Glob.	100,00
TOP RESULT KIOSK (SHANGHAI) DEVELOPMENT Co. Ltd	Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING GEHUA JCD ADVERTISING Co. Ltd	Chine	50,00	Prop.	50,00
BEIJING PRESS JCDECAUX MEDIA ADVERTISING Co. Ltd	Chine	50,00	Prop.	50,00
IPDECAUX Inc.	Corée	50,00	Prop.	50,00
AFA JCDECAUX A/S (1)	Danemark	50,00	Glob.	50,00
JCDECAUX MIDDLE EAST FZ-LLC (4)	Emirats Arabes Unis	99,99	Glob.	99,99
JCDECAUX STREET FURNITURE (4)	Emirats Arabes Unis	99,99	Glob.	100,00
EL MOBILIARIO URBANO SLU	Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX ATLANTIS SA	Espagne	85,00	Glob.	85,00
JCDECAUX EESTI OU	Estonie	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX NEW YORK, Inc.	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX SAN FRANCISCO, LLC	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX MALLSCAPE, LLC	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX CHICAGO, LLC	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX NEW YORK, LLC	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
CBS DECAUX STREET FURNITURE, LLC	Etats-Unis	50,00	Prop.	50,00
JCDECAUX NORTH AMERICA, Inc.	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
WALL DECAUX HOLDINGS, Inc. (5)	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX BOSTON, Inc. (anciennement WALL DECAUX USA, Inc.) (5)	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX FINLAND Oy (1)	Finlande	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX TEXON INTERNATIONAL LTD (6)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
INTELLECT WORLD INVESTMENTS LTD	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX ADVERTISING INDIA PVT LTD (1)	Inde	100,00	Glob.	100,00
AFA JCDECAUX ISLAND ehf	Islande	50,00	Glob.	100,00
JCDECAUX ISRAEL Ltd	Israël	100,00	Glob.	100,00
MCDECAUX Inc. (7)	Japon	60,00	Prop.	60,00
CYCLOCITY Inc. (2)	Japon	100,00	Glob.	100,00
RTS DECAUX JSC	Kazakhstan	50,00	Prop.	50,00

SOCIÉTÉS	Pays	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle
JCDECAUX LATVIJA SIA	Lettonie	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX LIETUVA UAB	Lituanie	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX LUXEMBOURG SA	Luxembourg	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX GROUP SERVICES SARL	Luxembourg	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX MACAO (1)	Macao	80,00	Glob.	80,00
JCDECAUX UZ	Ouzbékistan	71,35	Glob.	71,35
JCDECAUX NEDERLAND BV (8)	Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
VERKOOP KANTOOR MEDIA (V.K.M.) BV	Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX Portugal - MOBILIARO URBANO Lda	Portugal	100,00	Glob.	100,00
PURBE PUBLICIDADE URBANA & GESTAO Lda	Portugal	100,00	Glob.	100,00
Q. MEDIA DECAUX WLL (1)	Qatar	50,00	Prop.	49,00
JCDECAUX MESTSKY MOBILIAR Spol Sro	Rép. Tchèque	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX – BIGBOARD AS (2)	Rép. Tchèque	50,00	Prop.	50,00
JCDECAUX SINGAPORE Pte Ltd	Singapour	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX OUT OF HOME ADVERTISING Pte Ltd	Singapour	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX SLOVAKIA Sro	Slovaquie	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX SVERIGE AB (1)	Suède	100,00	Glob.	100,00
OUTDOOR AB	Suède	48,50	Prop.	48,50
JCDECAUX THAÏLAND Co., Ltd (1)	Thaïlande	95,15	Glob.	95,15
ERA REKLAM AS (3)	Turquie	79,93	Glob.	90,00
WALL SEHIR DIZAYNI LS (3)	Turquie	88,81	Glob.	99,58
JCDECAUX URUGUAY (9)	Uruguay	100,00	Glob.	100,00
ACTIVITÉ TRANSPORT				
JCDECAUX AIRPORT FRANCE	France	100,00	Glob.	100,00
METROBUS	France	33,00	Equiv.	33,00
MEDIA FRANKFURT GmbH	Allemagne	39,00	Prop.	39,00
JCDECAUX AIRPORT MEDIA GmbH	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
TRANS – MARKETING GmbH (3)	Allemagne	50,10	Glob.	56,17
JCDECAUX AIRPORT UK Ltd	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX ALGERIE Sarl (4)	Algérie	79,99	Glob.	80,00
JCDECAUX AIRPORT ALGER (4)	Algérie	79,99	Glob.	100,00
INFOSCREEN AUSTRIA GmbH	Autriche	67,00	Glob.	100,00
JCDECAUX AIRPORT BELGIUM	Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX CHILE SA (1)	Chili	100,00	Glob.	100,00
JCD MOMENTUM SHANGHAI AIRPORT ADVERTISING Co. Ltd	Chine	35,00	Prop.	35,00
JCDECAUX ADVERTISING (BEIJING) Co. Ltd (anciennement BEIJING TOP RESULT PUB. TRANSP. ADV.Co Ltd) (10)	Chine	100,00	Glob.	100,00
SHANGHAI TOP RESULT METRO ADVERTISING Co. Ltd	Chine	90,00	Glob.	90,00
BEIJING TOP RESULT METRO ADV. Co. Ltd (7)	Chine	90,00	Prop.	38,00
JCDECAUX ADVERTISING (SHANGHAI) Co. Ltd	Chine	100,00	Glob.	100,00

SOCIÉTÉS	Pays	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle
SHANGHAI METRO-ADS ADVERTISING Co. Ltd (7)	Chine	90,00	Prop.	90,00
SHANGHAI DONGHU MPI ADV. Co.	Chine	70,00	Glob.	70,00
NANJING MPI METRO ADVERTISING Co. Ltd	Chine	70,00	Glob.	70,00
GUANGZHOU YONG TONG METRO ADV. Ltd	Chine	32,50	Prop.	32,50
NANJING MPI TRANSPORTATION ADVERTISING	Chine	50,00	Glob.	87,60
CHONGQING MPI PUBLIC TRANSPORTATION ADVERTISING Co. Ltd	Chine	100,00	Glob.	100,00
CHENGDU MPI PUBLIC TRANSPORTATION ADV. Co. Ltd	Chine	50,00	Glob.	50,00
SHANGHAI ZHONGLE VEHICLE PAINTING Co. Ltd	Chine	40,00	Equiv.	40,00
JINAN CHONGGUAN SHUNHUA PUBLIC TRANSPORT ADV. Co. Ltd	Chine	30,00	Prop.	30,00
SHANGHAI SHENTONG JCDECAUX METRO ADVERTISING Co. Ltd	Chine	65,00	Prop.	51,00
JCDECAUX XINCHAO ADV. (XIAMEN) LIMITED Co	Chine	80,00	Glob.	80,00
JCDECAUX-DICON FZCO (anciennement JCDECAUX AIRPORT DUBAI LLC) (4)	Emirats Arabes Unis	74,99	Glob.	75,00
JCDECAUX ADVERTISING AND MEDIA (2)	Emirats Arabes Unis	80,00	Glob.	49,00
JCDECAUX AIRPORT ESPANA SA	Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX-PUBLIMEDIA UTE (11)	Espagne	70,00	Glob.	70,00
JCDECAUX & CEVASA SA	Espagne	50,00	Prop.	50,00
JCDECAUX ESPANA SL Y PUBLIMEDIA SISTEMAS PUBLICITARIOS - METRO DE BARCELONA (2) & (11)	Espagne	70,00	Glob.	70,00
JCDECAUX AIRPORT, Inc.	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX TRANSPORT INTERNATIONAL, LLC	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT LAWA, LLC	Etats-Unis	92,50	Glob.	92,50
JCDECAUX PEARL & DEAN Ltd	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
MNI HOLDING (12)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
MPI HOLDING (12)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX OUTDOOR ADVERTISING HK Ltd (1)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX INNOVATE Ltd	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
MEDIA PRODUCTION Ltd	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX CHINA HOLDING Ltd	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
TOP RESULT PROMOTION Ltd	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
MEDIA PARTNERS INTERNATIONAL Ltd	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
DIGITAL VISION (MEI TI BO LE GROUP)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
IGPDECAUX Spa (1)	Italie	32,35	Prop.	32,35
AEROPORTI DI ROMA ADVERTISING Spa	Italie	24,10	Prop.	32,35
JCDECAUX NORGE AS (1)	Norvège	97,69	Glob.	100,00
JCDECAUX AIRPORT POLSKA Sp zoo	Pologne	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX AIRPORT PORTUGAL SA	Portugal	85,00	Glob.	85,00

SOCIÉTÉS	Pays	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle
RENCAR PRAHA AS (13)	Rép. Tchèque	47,79	Glob.	71,33
JCDECAUX ASIA SINGAPORE Pte Ltd	Singapour	100,00	Glob.	100,00
XPOMERA AB	Suède	79,00	Glob.	79,00
ACTIVITÉ AFFICHAGE				
AVENIR	France	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX ARTVERTISING	France	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX MEDIA SERVICES Ltd	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
MARGINHELP Ltd	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX Ltd	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX UNITED Ltd	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
ALLAM GROUP Ltd	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
EXCEL OUTDOOR MEDIA Ltd	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
GEWISTA WERBEGESELLSCHAFT mbH (1)	Autriche	67,00	Glob.	67,00
EUROPLAKAT INTERNATIONAL WERBE GmbH	Autriche	67,00	Glob.	100,00
PROGRESS AUSSENWERBUNG GmbH	Autriche	67,00	Glob.	100,00
PROGRESS WERBELAND WERBE. GmbH	Autriche	34,17	Glob.	51,00
ISPA WERBEGES.mbH	Autriche	67,00	Glob.	100,00
USP UNI SERVICE PLAKAT GmbH	Autriche	50,25	Glob.	75,00
JCDECAUX INVEST HOLDING GmbH	Autriche	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX SUB INVEST HOLDING GmbH	Autriche	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX CENTRAL EASTERN EUROPE GmbH	Autriche	100,00	Glob.	100,00
GEWISTA SERVICE GmbH	Autriche	67,00	Glob.	100,00
AUSSENW./TSCHECH.-SLOW.BETEILIGUNGS GmbH	Autriche	67,00	Glob.	100,00
PSG POSTER SERVICE GmbH	Autriche	32,83	Prop.	49,00
ROLLING BOARD OBERÖSTERREICH WERBE GmbH	Autriche	25,13	Prop.	50,00
KULTURPLAKAT	Autriche	46,90	Glob.	70,00
JCDECAUX BILLBOARD	Belgique	100,00	Glob.	100,00
JC DECAUX ARTVERTISING BELGIUM	Belgique	100,00	Glob.	100,00
CITY BUSINESS MEDIA	Belgique	100,00	Glob.	100,00
HDE INVESTISSEMENT	Belgique	100,00	Glob.	100,00
OUTDOOR MEDIA SYSTEMS (14)	Chypre	50,00	Prop.	50,00
CEE MEDIA HOLDING (14)	Chypre	50,00	Prop.	50,00
DROSFIELD ENTERPRISES (14)	Chypre	50,00	Prop.	50,00
FEGPORT INVESTMENTS (14)	Chypre	50,00	Prop.	50,00
EUROPLAKAT-PROREKLAM Doo	Croatie	34,17	Glob.	51,00
METROPOLIS MEDIA Doo (CROATIA)	Croatie	34,17	Glob.	100,00
FULLTIME Doo	Croatie	34,17	Glob.	100,00
JCDECAUX ESPANA SLU (1)	Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX PUBLICIDAD LUMINOSA SL	Espagne	100,00	Glob.	100,00
POAD	Hong Kong	49,00	Equiv.	49,00

SOCIÉTÉS	Pays	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle
DAVID ALLEN HOLDINGS Ltd (15)	Irlande	100,00	Glob.	100,00
DAVID ALLEN POSTER SITES Ltd	Irlande	100,00	Glob.	100,00
SOLAR HOLDINGS Ltd	Irlande	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX IRELAND Ltd	Irlande	100,00	Glob.	100,00
N.B.S.H. PROREKLAM-EUROPLAKAT PRISHTINA (16)	Kosovo	20,67	Prop.	41,13
JCDECAUX MEDIA Sdn Bhd	Malaisie	100,00	Glob.	100,00
EUROPOSTER BV	Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
MAG INTERNATIONAL BV	Pays-Bas	67,00	Glob.	100,00
BIGBOARD B.V. (14)	Pays-Bas	50,00	Prop.	50,00
JCDECAUX NEONLIGHT Sp zoo	Pologne	60,00	Glob.	60,00
RED PORTUGUESA - PUBLICIDADE EXTERIOR SA	Portugal	94,86	Glob.	94,86
PLACA Lda	Portugal	100,00	Glob.	100,00
CENTECO - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda	Portugal	70,00	Glob.	70,00
AUTEDOR - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda	Portugal	51,00	Glob.	51,00
GREEN - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda	Portugal	54,02	Glob.	55,00
RED LITORAL - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda	Portugal	71,14	Glob.	75,00
JCDECAUX NEONLIGHT (PORTUGAL)	Portugal	67,04	Glob.	67,04
AVENIR PRAHA Spol Sro	Rép. Tchèque	90,00	Glob.	90,00
EUROPLAKAT Spol Sro	Rép. Tchèque	67,00	Glob.	100,00
WALL GUS (14)	Russie	50,00	Prop.	50,00
BIG – MEDIA Ltd. (14)	Russie	50,00	Prop.	50,00
BIGBOARD Co., Ltd. (14)	Russie	50,00	Prop.	50,00
X – FORMAT PLUS, Ltd. (14)	Russie	50,00	Prop.	50,00
PETROVIK KRASNODAR (14)	Russie	50,00	Prop.	50,00
ISPA BRATISLAVA Spol Sro	Slovaquie	67,00	Glob.	100,00
EUROPLAKAT INTERWEB Spol Sro	Slovaquie	67,00	Glob.	100,00
INREKLAM PROGRESS Doo (16)	Slovénie	27,56	Prop.	41,13
PROREKLAM-EUROPLAKAT Doo (16)	Slovénie	27,56	Prop.	41,13
PLAKATIRANJE Doo (16)	Slovénie	27,56	Prop.	41,13
SVETLOBNE VITRINE (16)	Slovénie	27,56	Prop.	41,13
MADISON Doo (16)	Slovénie	27,56	Prop.	41,13
METROPOLIS MEDIA Doo (SLOVENIA) (16)	Slovénie	27,56	Prop.	41,13
INTERFLASH Doo LJUBLJANA (16)	Slovénie	27,56	Prop.	41,13
AFFICHAGE HOLDING	Suisse	30,00	Equiv.	30,00
BIGBOARD GROUP (14)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
BIGBOARD KIEV (14)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
BIGBOARD KHARKHOV (14)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
BIGBOARD DONETSK (14)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
BIGBOARD KRIVROY ROG (14)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
BIGBOARD SIMFEROPOL (14)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00

SOCIÉTÉS	Pays	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle
BIGBOARD NIKOLAEV (14)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
BIGBOARD VYSHGOROD (14)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
AUTO CAPITAL (14)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
BIGBOARD LVIV (14)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
POSTER GROUP (14)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
POSTER KIEV (14)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
POSTER DNEPROPETROVSK (14)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
ALTER – V (14)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
UKRAYINSKA REKLAMA (14)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
BOMOND (14)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
GARMONIYA (14)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
BIG MEDIA (14)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
UKRAINSKY MEDIA MONITOR (14)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
MEDIA CITY (14)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00

(1) Sociétés qui sont réparties sur chacune des 3 activités pour les besoins d'information sectorielle, mais reprises ici sur leur activité historique.

(2) Société consolidée pour la première fois en 2009.

(3) Acquisition complémentaire en 2009 de 49,18 % dans le capital de Wall AG. Antérieurement mise en équivalence, cette société ainsi que les filiales significatives qu'elle détient sont désormais consolidées par intégration globale.

(4) Cession au partenaire en 2009 de 2 titres JCDecaux Middle East FZZ-LLC détenus par JCDecaux Asie Holding; impact sur les pourcentages d'intérêts dans les sociétés filiales JCDecaux Babrain Holding SPC, JCDecaux Street Furniture, JCDecaux - Dicon FZCO, JCDecaux Algérie Sarl et JCDecaux Airport Alger.

(5) Rachat en 2009 des 40 % d'intérêts minoritaires restants dans le capital de Wall Holdings (USA). Impact sur le pourcentage d'intérêt dans la société filiale JCDecaux Boston, Inc., désormais détenue à 100 %.

(6) Y compris Bus Focus Ltd, société mise en équivalence.

(7) Les sociétés MCDcaux Inc. (Japon), Beijing Top Result Metro Adv. Co. Ltd (Chine) et Shanghai Metro-ads Advertising Co. Ltd (Chine) sont consolidées par intégration proportionnelle du fait du contrôle conjoint avec le partenaire du Groupe des pouvoirs de Direction.

(8) JCDecaux Buitenreclame BV a été absorbée par JCDecaux Nederland BV.

(9) Cette société est un établissement de JCDecaux Mobilier Urbain.

(10) Rachat en 2009 des 20 % d'intérêts minoritaires dans le capital de JCDecaux Advertising (Beijing) Company Ltd, détenue désormais à 100 %.

(11) Cette entité est un établissement de JCDecaux España SLU

(12) En 2009, ces sociétés antérieurement consolidées dans JCDecaux China Holding Ltd ont été liquidées.

(13) Cession au partenaire en 2009 de 2 titres Rencar Praha.

(14) Le 31 octobre 2009, la société JCDecaux Central Eastern Europe GmbH a levé son option relative à la souscription à une augmentation de capital dans le groupe BigBoard portant son pourcentage de contrôle de 40 % à 50 % sans modification du pourcentage d'intérêt maintenu à 50%. Par ailleurs, suite à des modifications dans la gouvernance de BigBoard B.V., JCDecaux Central Eastern Europe GmbH exerce, depuis le 31 octobre 2009, un contrôle conjoint. Les entités du groupe BigBoard sont donc consolidées par intégration proportionnelle à hauteur de 50 % à partir de cette date.

(15) Société de droit britannique opérant en Irlande du Nord.

(16) Acquisition complémentaire en 2009 de 8,13 % dans le capital de Proreklam- Europlakat Doo; impact sur les titres des filiales slovènes et kosovares.

Note : Glob. = intégration globale Prop. = intégration proportionnelle Equiv. = mise en équivalence

11. ÉVÉNEMENTS SUBSÉQUENTS

Au Royaume-Uni, JCDecaux UK a acheté le 18 janvier 2010 un certain nombre d'actifs de Titan Outdoor UK Ltd, dont les activités publicitaires dans les secteurs de la distribution et du rail. Cet achat fait suite à la décision de placer Titan Outdoor UK Ltd en liquidation judiciaire. Après avoir acquis Maiden Outdoor au mois de mars 2006, Titan était devenu le leader de la publicité dans les secteurs de la distribution et du rail au Royaume-Uni, et a été l'un des pionniers dans la mise en place de dispositifs numériques de communication extérieure. La complémentarité potentielle des activités affichage, mobilier urbain et publicité de JCDecaux UK dans les aéroports avec ces nouveaux actifs est élevée, et ces fortes positions publicitaires dans les domaines de la distribution et du rail devraient renforcer la capacité de croissance de JCDecaux au Royaume-Uni.

COMMENTAIRES SUR LES COMPTES ANNUELS

1. COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ, LES RESULTATS, LES PROGRES REALISÉS ET DIFFICULTÉS RENCONTRÉES AU COURS DE L'EXERCICE

Dans un contexte de marché publicitaire particulièrement difficile en 2009, la société JCDecaux SA a mis en place une politique de maîtrise des coûts opérationnels et de ses investissements pour limiter les pertes liées à la baisse du chiffre d'affaires.

Les activités de la société couvrent les domaines suivants :

- la commercialisation des espaces publicitaires des sociétés JCDecaux Mobilier Urbain, SOPACT et SOMUPI.
- le montage, l'entretien, la réparation et le démontage de mobiliers urbains et de voirie ;
- l'approvisionnement de mobiliers urbains et pièces détachées pour les filiales du Groupe ;
- les prestations d'assistance et de conseil dans les domaines administratif, technique, informatique, juridique, immobilier, social et industriel destinées aux différentes filiales du groupe JCDecaux ;
- la gestion de participations.

2. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

2.1. Produits d'exploitation

Le chiffre d'affaires 2009 s'établit à 710,9 millions d'euros en 2009 contre 764,9 millions d'euros en 2008, soit une baisse de 7,1 %.

Le chiffre d'affaires publicitaire contributif a diminué de 8,4 % et s'élève à 306,9 millions d'euros en 2009 contre 335,2 millions d'euros en 2008 et représente 43,2 % du chiffre d'affaires 2009 contre 43,8 % en 2008.

Les ventes de mobiliers urbains et autres biens ont diminué de 13,2 % et s'élèvent 143 millions d'euros en 2009 contre 164,8 millions d'euros en 2008 et représentent 20,1 % du chiffre d'affaires 2009 contre 21,5 % en 2008.

La forte variation enregistrée par la production stockée (-14,8 millions d'euros en 2009) s'explique par la volonté de réduire les stocks de produits finis.

Les autres produits enregistrent une hausse de 1,1 million d'euros sur 2009, liée notamment aux bonus et intéressements sur les contrats de vélos en libre-service.

2.2. Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation se sont élevées à 644,1 millions d'euros en 2009 contre 723,1 millions d'euros en 2008 soit une baisse de 79 millions d'euros représentant 10,9 %.

Cette baisse est essentiellement due à la diminution des achats de matières premières et autres approvisionnements pour 20,1 millions d'euros, en ligne avec la baisse des ventes de mobiliers, et est due également à la forte baisse des autres achats et charges externes pour 55,8 millions d'euros.

La diminution des autres achats et charges externes qui s'élèvent à 367,1 millions d'euros en 2009 contre 423 millions d'euros en 2008 s'explique principalement par :

La diminution à hauteur de 22 millions d'euros des achats d'espace publicitaire en lien avec la baisse du chiffre d'affaires publicitaire du fait de la conjoncture économique particulièrement défavorable en 2009,

La diminution des coûts de sous-traitance de fabrication de 12 millions d'euros en lien avec la diminution des ventes de mobiliers,

La diminution de l'ensemble des autres achats et charges externes consécutivement à la politique de maîtrise des coûts.

En 2009, les frais de personnel se sont élevés à 135,2 millions d'euros, contre 141,3 millions d'euros en 2008 soit une diminution de 4,3 % qui s'explique essentiellement par la baisse de l'intéressement.

Les dotations aux amortissements et provisions sont relativement stables et s'établissent à 22,5 millions d'euros.

L'augmentation de 3,3 millions d'euros des autres charges s'expliquent principalement par la hausse des redevances versées aux villes.

Les charges non déductibles fiscalement, visées à l'article 223 quater du Code Général des Impôts se sont élevées à 61 923 euros et ont généré une charge d'impôt estimée à 21 301 euros.

2.3. Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation s'élève en 2009 à 81,7 millions d'euros contre 70,6 millions d'euros en 2008, soit une hausse de 15,7 %. Il représente 11,5 % du chiffre d'affaires net en 2009 contre 9,2 % en 2008.

2.4. Résultat financier

Le résultat financier s'établit à -131,1 millions d'euros en 2009, contre 54,1 millions d'euros en 2008, soit une baisse de 185,2 millions d'euros.

Cette variation s'explique principalement par :

- la diminution de 31,6 millions d'euros des revenus des titres de participation,
- la diminution des intérêts financiers versés de 29,6 millions d'euros compensée à hauteur de 7,7 millions d'euros par la baisse des intérêts financiers perçus,
- l'abandon de créance consenti le 30 décembre 2009 à la filiale SOMUPI pour 20,8 millions d'euros, cet abandon est assorti d'une clause résolutoire de retour à meilleure fortune expirant le 31 décembre 2017,
- l'augmentation des dépréciations sur titres de participation de 154,6 millions d'euros, concernant principalement les actifs financiers détenus sur le continent américain.

2.5. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'élève à 2,3 millions d'euros en 2009 contre 6,6 millions d'euros en 2008, soit une baisse de 4,3 millions d'euros par rapport à 2008. Le résultat exceptionnel 2008 avait été fortement impacté par les reprises d'amortissements dérogatoires d'une part et par des produits de cession de titres de participation d'autre part.

2.6. Résultat net

Le résultat net de l'exercice 2009 est une perte de 48 millions d'euros contre un bénéfice de 130,4 millions d'euros en 2008.

3. ÉVOLUTION PRÉVISIBLE ET PERSPECTIVES D'AVENIR

Etant donné la persistance d'une faible visibilité, la possibilité d'une reprise durable du marché publicitaire reste incertaine. Dans ce contexte, la société continue de maintenir une politique de maîtrise des coûts rigoureuse.

COMPTES ANNUELS ET ANNEXE

BILAN ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>		2009	2008
Immobilisations incorporelles	Valeurs Brutes	58,6	55,3
	Amortissements	-49,0	-44,1
	Valeurs nettes	9,6	11,2
Immobilisations corporelles	Valeurs Brutes	159,7	159,1
	Amortissements	-139,6	-134,2
	Valeurs nettes	20,1	24,9
Immobilisations financières	Valeurs Brutes	2 977,0	2 931,5
	Dépréciations	-259,6	-82,7
	Valeurs nettes	2 717,4	2 848,8
ACTIF IMMOBILISÉ		2 747,1	2 885,0
Stocks	Valeurs Brutes	66,2	94,4
	Dépréciations	-12,3	-14,7
	Valeurs nettes	53,9	79,7
Clients	Valeurs Brutes	190,6	210,2
	Dépréciations	-5,0	-5,5
	Valeurs nettes	185,6	204,7
Autres créances	Valeurs Brutes	25,3	32,4
	Dépréciations	0,0	0,0
	Valeurs nettes	25,3	32,4
Divers	Disponibilités	7,3	9,8
Comptes de régularisation		6,8	7,2
ACTIF CIRCULANT		278,9	333,8
	Charges à répartir	1,3	1,8
	Ecarts de conversion actif	4,4	14,4
TOTAL GÉNÉRAL		3 031,7	3 235,0

BILAN PASSIF

<i>(en millions d'euros)</i>		2009	2008
Capital Social		3,4	3,4
Primes d'émission; de fusion et d'apport		1 141,7	1 140,6
Réserves		745,0	614,7
Report à nouveau		0,5	0,5
Résultat de l'exercice		-48,0	130,4
Provisions réglementées		7,2	9,0
CAPITAUX PROPRES		1 849,8	1 898,6
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		19,9	18,4
Dettes financières	Autres emprunts obligataires	363,7	367,2
	Emprunts et dettes auprès des Ets de crédit	156,2	282,9
	Emprunts et dettes financières divers	446,1	443,4
Dettes d'exploitation	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	73,5	106,8
	Dettes fiscales et sociales	59,8	68,2
Dettes diverses	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1,2	2,0
	Autres dettes	27,3	13,1
Comptes de régularisation		11,6	9,4
DETTES		1 139,4	1 293,0
	Ecarts de conversion passif	22,6	25,0
TOTAL GÉNÉRAL		3 031,7	3 235,0

COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'euros)</i>	2009	2008
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	710,9	764,9
Production stockée	-18,3	-3,5
Production immobilisée	2,8	3,5
Reprises sur amort. et provisions, transfert de charges	10,3	9,8
Autres Produits	20,1	19,0
PRODUITS D'EXPLOITATION	725,8	793,7
Achats de matières premières et autres approvisionnements	84,6	104,7
Autres achats et charges externes	367,1	423,0
Impôts, taxes et versements assimilés	10,8	10,6
Salaires et traitements	92,7	98,1
Charges sociales	42,5	43,1
Dotations aux amortissements et provisions	22,5	23,0
Autres charges	23,9	20,6
CHARGES D'EXPLOITATION	644,1	723,1
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	81,7	70,6
RÉSULTAT FINANCIER	-131,1	54,1
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	-49,4	124,8
Produits exceptionnels	4,5	122,4
Charges exceptionnelles	2,2	115,8
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	2,3	6,6
Participation des salariés	-0,4	-0,3
Impôts sur les bénéfices	-0,5	-0,6
RÉSULTAT NET	-48,0	130,4

ANNEXE

AUX COMPTES ANNUELS

Les comptes annuels de la société JCDecaux SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2009 ont été arrêtés par le Directoire le 4 mars 2010 avec un chiffre d'affaires s'élevant à 710,9 millions d'euros, un résultat de -48,0 millions d'euros et un total de bilan de 3 031,7 millions d'euros.

1. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

1.1. Principes généraux

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2009 ont été établis conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur et aux principes comptables généralement admis :

- continuité de l'exploitation,
- permanence des méthodes comptables,
- indépendance des exercices.

L'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est faite selon la méthode des coûts historiques.

1.2. Principales méthodes utilisées

1.2.1. Actif immobilisé

Les immobilisations sont évaluées au coût d'acquisition conformément aux règles comptables. Il n'y a pas eu de modification dans les méthodes d'évaluation.

1.2.1.1. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont constituées principalement de logiciels. Elles sont amorties linéairement sur une durée de 3 à 5 ans.

Les frais engagés, tant internes qu'externes, pour le développement des logiciels significatifs (applications informatiques dites « de cœur de métier ») sont portés en immobilisations incorporelles et amortis linéairement sur une durée de 5 ans. Conformément aux dispositions comptables en vigueur, seuls les frais engagés sur les phases de conception détaillée, programmation et paramétrage, tests et recettes sont enregistrés en immobilisations.

Afin de bénéficier du dispositif fiscal, la société enregistre en amortissement dérogatoire la différence entre l'amortissement comptable et l'amortissement fiscal (12 mois).

Les éventuels frais de recherche et de développement encourus au cours de l'exercice sont comptabilisés en charges.

1.2.1.2. Immobilisations corporelles

Les modes et durées d'amortissements retenus sont les suivants :

- | | |
|--|---------------------------------------|
| ▪ Constructions..... | linéaire 20 ans |
| ▪ Agencements et aménagements des constructions..... | linéaire 5 ans ou 10 ans |
| ▪ Installations techniques, matériel et outillage..... | linéaire ou dégressif 5 ans ou 10 ans |
| ▪ Matériel de transport..... | linéaire 4 ans |
| ▪ Matériel de bureau et informatique..... | linéaire ou dégressif 3 ans ou 5 ans |
| ▪ Mobilier..... | linéaire 10 ans |
| ▪ Mobilier urbain..... | durée du contrat |

1.2.1.3. Immobilisations financières

Les titres de participation figurent au bilan pour leur prix d'acquisition par la société, et sont dépréciés lorsque leur valeur d'utilité est inférieure à leur coût d'acquisition.

La valeur d'utilité est calculée sur la base des flux de trésorerie attendus actualisés, diminués de l'endettement net.

Lors des cessions de titres de participation, il est fait application de la méthode FIFO.

1.2.2. Actif circulant

1.2.2.1. Stocks et en cours

Les stocks de matières premières sont valorisés à leur prix d'achat. Les stocks de produits finis et de produits semi-finis sont valorisés à leur prix de revient incorporant des coûts directs et indirects de production.

Les stocks sont dépréciés en fonction de leur valeur d'usage et de leur probabilité d'écoulement.

1.2.2.2. Créances

Les créances litigieuses, contentieuses ou douteuses de par leur antériorité, font l'objet de dépréciations en fonction du risque de non recouvrement.

1.2.2.3. Charges constatées d'avance

Conformément à la règle d'indépendance des exercices, les charges se rapportant aux exercices 2010 et ultérieurs sont enregistrées dans ce compte.

1.2.3. Passif

1.2.3.1. Provisions pour risques et charges

Des provisions sont constituées pour faire face à des obligations légales ou implicites, résultant d'événements passés existant à la date de la clôture et pour lesquels une sortie de ressources est probable.

1.2.3.2. Provisions pour indemnités de fin de carrière et avantages assimilés

Les engagements de JCDecaux SA résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leurs coûts, sont déterminés selon la méthode actuarielle des unités de crédit projetées.

Cette méthode consiste à évaluer l'engagement en fonction du salaire projeté en fin de carrière et des droits acquis à la date d'évaluation, déterminés selon les dispositions de la convention collective, des accords d'entreprise ou des droits légaux en vigueur.

Pour les avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies, les écarts actuariels représentant plus de 10 % du montant des engagements ou de la valeur de marché des placements sont amortis sur la durée résiduelle moyenne de présence des salariés. Le coût des services passés est amorti, selon le mode linéaire, sur la durée moyenne restant à courir jusqu'à ce que les droits correspondants soient acquis au personnel.

Pour les avantages à long terme, les écarts actuariels générés ainsi que le coût des services passés sont immédiatement comptabilisés en charges ou en produits, l'exercice de leur constatation.

1.2.3.3. Produits constatés d'avance

Conformément à la règle de l'indépendance des exercices, les produits se rapportant aux exercices 2010 et ultérieurs sont enregistrés dans ce compte.

1.2.4. Opérations en devises et instruments financiers

1.2.4.1. Opérations en devises

Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence éventuelle résultant de la conversion des dettes et créances en devises à ce dernier cours est portée au bilan en « comptes d'écarts de conversion ».

Les pertes latentes de change non couvertes font l'objet d'une provision pour perte de change.

1.2.4.2. Instruments financiers

Les couvertures de risque de taux d'intérêt visent à limiter les effets des fluctuations des taux d'intérêt à court terme sur les emprunts souscrits par la société.

Ces couvertures sont réalisées au moyen d'instruments financiers de gré à gré avec des contreparties bancaires de premier rang. Les instruments financiers utilisés sont principalement des swaps, des FRA (Forward Rate Agreements) et des options de taux.

Les couvertures de risque de change visent à prémunir l'entreprise contre les effets de fluctuations des devises contre l'euro. Les instruments utilisés sont principalement des achats et ventes à terme de devises contre euros et des options de change.

2. ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

Le 30 décembre 2009 JCDecaux SA a consenti à sa filiale SOMUPI un abandon de créances à hauteur de 20,8 millions d'euros sur le prêt d'actionnaires du 13 décembre 2007. Cet abandon est assorti d'une clause résolutoire de retour à meilleure fortune expirant le 31 décembre 2017.

3. IDENTITÉ DE LA SOCIÉTÉ MÈRE CONSOLIDANT LES COMPTES DE LA SOCIÉTÉ

Bien que publiant elle-même des comptes consolidés, les comptes annuels sont inclus suivant la méthode de l'intégration globale dans les comptes consolidés de la société suivante :

JCDecaux Holding
17, Rue Soyot
92200 Neuilly sur Seine

4. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

<i>(En millions d'euros)</i>	Valeurs au 01/01/2009			Valeurs au 31/12/2009
		Augmentations	Diminutions	
Valeurs brutes	55,3	6,3	3,0	58,6
Amortissements et dépréciations	-44,1	-5,0	0,1	-49,0
Valeurs nettes	11,2	1,3	2,9	9,6

<i>(En millions d'euros)</i>	Valeurs au 01/01/2009			Valeurs au 31/12/2009
		Augmentations	Diminutions	
Brevets, licences et logiciels	53,1	3,5		56,6
Fonds de commerce	0,1			0,1
Immo. incorporelles en cours	2,1	2,8	3,0	1,9
Total	55,3	6,3	3,0	58,6

<i>(En millions d'euros)</i>	Valeurs au 01/01/2009			Valeurs au 31/12/2009
		Augmentations	Diminutions	
Brevets, licences et logiciels	-44,1	-5,0	0,1	-49,0
Total	-44,1	-5,0	0,1	-49,0

5. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

<i>(En millions d'euros)</i>	Valeurs au 01/01/2009	Valeurs au 31/12/2009		
		Augmentations	Diminutions	
Valeurs brutes	159,1	4,2	3,6	159,7
Amortissements et dépréciations	-134,2	-8,4	3,0	139,6
Valeurs nettes	24,9	-4,2	0,6	20,1

<i>(En millions d'euros)</i>	Valeurs au 01/01/2009	Valeurs au 31/12/2009		
		Augmentations	Diminutions	
Terrains	0,2			0,2
Constructions	23,9	0,2		24,1
Mobiliers urbains	1,4			1,4
Installations, matériel et outillage	31,8	1,3		33,1
Installations générales, agencements	36,0	0,5		36,5
Matériel de transport	43,5	0,9	1,9	42,5
Matériel de bureau et informatique	21,2	1,0	1,0	21,2
Autres	0,1			0,1
En-cours	0,6	0,3	0,3	0,6
Avances et acomptes	0,4		0,4	0,0
TOTAL	159,1	4,2	3,6	159,7

Amortissements et dépréciations

<i>(En millions d'euros)</i>	Valeurs au	Valeurs au 31/12/2009		
	01/01/2009	Augmentations	Diminutions	
Constructions	-16,6	-1,1		-17,7
Mobiliers urbains	-1,1	-0,1		-1,2
Installations, matériel et outillage	-28,1	-1,5		-29,6
Installations générales, agencements	-31,7	-1,6		-33,3
Matériel de transport	-37,5	-2,6	-1,9	-38,2
Matériel de bureau et informatique	-18,8	-1,5	-1,1	-19,2
Autres	-0,1			-0,1
En-cours	-0,3			-0,3
TOTAL	-134,2	-8,4	-3,0	139,6

6. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

<i>(En millions d'euros)</i>	Valeurs au 01/01/2009			Valeurs au 31/12/2009
		Augmentations	Diminutions	
Participations	2 583,2	n/s	0,3	2 582,9
Créances rattachées à des participations	198,1	86,6	37,8	246,9
Prêts et autres immobilisations financières	150,2	260,6	263,6	147,2
Valeurs brutes	2 931,5	347,2	301,7	2 977,0
Dépréciations	-82,7	-234,4	-57,5	-259,6
Valeurs nettes	2 848,8	112,8	244,2	2 717,4

Les augmentations et diminutions des créances rattachées à des participations correspondent aux nouveaux prêts et aux remboursements des financements accordés aux filiales.

Les variations des prêts et autres immobilisations financières correspondent aux nouveaux prêts à plus d'un an et aux remboursements des filiales.

La variation des titres de participation correspond à la cession des titres de VBM et à la création de la société JCDecaux Newco en décembre 2009.

Des dépréciations des titres de participation ont été enregistrées sur l'exercice pour un montant net de 176,9 millions d'euros. Ces dotations reflètent la dégradation du marché publicitaire dans un contexte de forte volatilité. Ces dépréciations concernent principalement le continent américain.

7. STOCKS

<i>(En millions d'euros)</i>	2009	2008
Matières premières et approvisionnements	34,5	44,4
En cours de production	0,8	1,2
Produits semi-finis	18,0	28,6
Produits finis	12,9	20,2
Valeurs brutes	66,2	94,4
Dépréciations	-12,3	-14,7
Valeurs nettes	53,9	79,7

8. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET AUTRES INSTRUMENTS FINANCIERS

Au 31 décembre 2009, JCDecaux SA n'a aucune valeur mobilière de placement en portefeuille.

9. DISPONIBILITÉS

<i>(En millions d'euros)</i>	2009	2008
Banques	7,3	9,8
Caisse	NS	NS
Total	7,3	9,8

10. CHARGES A RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES

<i>(En millions d'euros)</i>	2009	2008
Frais d'émission d'emprunts	1,3	1,8
Total	1,3	1,8

Les frais d'émission d'emprunts sont relatifs à l'émission en 2003 du placement privé aux Etats-Unis et au renouvellement de la ligne de crédit revolving en 2005, amendée en 2006. Ces frais sont amortis sur la durée respective de chaque emprunt. En 2008 l'emprunt Club Deal a fait l'objet d'une extension, dont les frais afférents, 568 K€, ont été étalés sur la durée restante de la ligne de crédit soit 5 ans.

11. ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES

<i>(En millions d'euros)</i>	Total	A moins d'un an	A plus d'un an 5 ans au plus	A plus de cinq ans
Créances	616,3	226,8	384,8	4,7
Dettes	1 139,4	261,3	780,7	97,4

Les montants indiqués en créances incluent les créances rattachées à des participations, les prêts, les autres immobilisations financières ainsi que les créances sur les clients, les autres créances et les charges constatées d'avance.

Les montants indiqués en dettes incluent les dettes obligataires, bancaires et autres dettes financières vis-à-vis des filiales ainsi que les dettes fournisseurs, les autres dettes et produits constatés d'avance.

Les dettes financières de JCDecaux SA vis-à-vis de sociétés qui ne sont pas ses filiales directes ou indirectes sont constituées par :

- un placement privé émis pour 250 millions d'USD et 150 millions d'euros en 2003 aux Etats-Unis, amortissable entre 2010 et 2015, et valorisé à 361,7 millions d'euros au 31 décembre 2009, couverture incluse.
- un tirage d'un montant de 75 millions d'euros sur la ligne de crédit bancaire mise en place en mars 2005 et amendée en 2006 et 2008. Cette ligne revolver confirmée d'un montant de 850 millions d'euros a pour échéance juin 2012 pour 140 millions d'euros et juin 2013 pour 710 millions d'euros, une option d'extension d'un an ayant été exercée et acceptée par le pool de banques en juin 2008 à hauteur de 710 millions d'euros. La société dispose donc au 31 décembre 2009 de lignes de crédits bancaires confirmées non utilisées d'un montant de 775 millions d'euros.
- une ligne de crédit bancaire de 75 millions d'euros mise en place en octobre 2006 et d'échéance octobre 2011.

Les sources de financement de JCDecaux SA sont confirmées, mais imposent le respect de « covenants ». Au 31 décembre 2009, le Groupe respectait ces « covenants » avec des valeurs très éloignées des limites requises.

12. CHARGES ET PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

<i>(En millions d'euros)</i>	2009	2008
Location Emplacements Publicitaires	5,3	5,4
Divers (maintenance, location, etc...)	1,5	1,8
Charges Constatées d'Avance	6,8	7,2
Ventes Espaces Publicitaires	11,6	9,4
Divers	NS	NS
Produits Constatés d'Avance	11,6	9,4

13. CAPITAUX PROPRES

<i>(En millions d'euros)</i>	01/01/2009	Affectation du résultat 2008	Variations 2009	31/12/2009
Capital	3,4		NS	3,4
Prime d'émission	737,5		1,1	738,6
Prime de fusion	159,1			159,1
Prime d'apports	244,0			244,0
Réserve légale	0,3			0,3
Autres réserves	614,4	130,4	-0,1	744,7
Report à Nouveau (crédeur)	0,5			0,5
Résultat de l'exercice	130,4	-130,4	-48,0	-48,0
Situation Nette	1 889,6	0,0	-47,0	1 842,6
Provisions réglementées	9,0		-1,8	7,2
Total capitaux propres	1 898,6	0,0	-48,8	1 849,8

Au 31 décembre 2009, le capital social de 3 374 765,27 euros est composé de 221 369 929 actions entièrement libérées.

Au cours de l'exercice 89 345 actions ont été créées suite à des levées de stock-options, 9 987 actions ont été créées conformément au plan d'attribution d'actions gratuites du 20 février 2007.

Dans le cadre du plan d'options de souscription autorisé par l'assemblée générale du 10 mai 2007, le Directoire a octroyé au cours de l'exercice 2009, 101 270 options. Au 31 décembre 2009, 3 233 724 options, réparties comme suit, ont été attribuées dans le cadre des différents plans d'options autorisés par les assemblées, 23 mai 2002, 11 mai 2005 et 10 mai 2007 :

Date d'émission	16/01/2003	05/03/2004	04/03/2005	20/02/2006	20/02/2007	15/02/2008	23/02/2009
Nombre d'options émises	209 546	678 711	690 365	70 758	763 892	719 182	101 270
Prix d'exercice des options	10,78 €	15,29 €	19,81 €	20,55 €	22,58 €	21,25 €	11,15 €
Date d'expiration	16/01/2010	05/03/2011	04/03/2012	20/02/2013	20/02/2014	15/02/2015	23/02/2016

Au 31 décembre 2009, le capital social de la société est détenu à hauteur de 70,48 % (soit 156 030 573 actions) par la société JCDecaux Holding.

Les provisions réglementées correspondent aux amortissements dérogatoires.

14. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

<i>(En millions d'euros)</i>	Valeurs au 01/01/09	Dotations 2009	Reprises 2009	Valeurs au 31/12/09
Provisions pour risques				
Litiges	5,2	0,8	0,1	5,9
Pertes de change	0,7	0,2	0,7	0,2
Autres	0,5		0,3	0,2
Provisions pour charges				
Provisions pour IFC et médailles du travail	12,0	1,6		13,6
Provision pour impôt	0,0			0,0
Total	18,4	2,6	1,1	19,9

Les reprises de provisions pour risques se ventilent comme suit :

<i>(En millions d'euros)</i>	Provisions utilisées	Provisions non utilisées	Total
Provisions pour risques	0,2	0,9	1,1

Les engagements à prestations définies de JCDecaux SA vis-à-vis du personnel sont principalement constitués des indemnités conventionnelles de départs en retraite et des médailles du travail.

Le régime d'indemnités de départs en retraite est partiellement financé par un fonds.

Les provisions sont calculées avec les hypothèses suivantes :

Au 31 décembre	2009
Taux d'actualisation	5,00 %
Taux de revalorisation des salaires	2,70 %
Rendement attendu des actifs des régimes	4,50 %
Durée résiduelle moyenne de présence	15 ans

Les engagements de retraite et autres avantages à long terme s'analysent de la façon suivante :

<i>(En millions d'euros)</i>	Régimes de retraite	Autres engagements	Total
Evolution de la dette actuarielle			
Ouverture	19,3	1,6	20,9
Coût normal	1,2	0,1	1,3
Intérêt sur la dette	1,0	0,1	1,1
Profits ou pertes actuariels	1,2	0,1	1,3
Prestations payées	-0,7	-0,1	-0,8
Dette actuarielle à la clôture	22,0	1,8	23,8
Evolution des actifs			
Ouverture	4,7	-	4,7
Rendement attendu des placements	0,2	-	0,2
Profits ou pertes actuariels	-	-	-
Prestations payées par le fonds	-	-	-
Contribution employeur au fonds	-	-	-
Actifs à la clôture	4,9	-	4,9
Provision			
Couverture financière	17,2	1,8	19,0
Pertes ou gains actuariels restant à amortir	-3,2	-	-3,2
Coût des services passés restant à amortir	-2,2	-	-2,2
Provision de clôture	11,8	1,8	13,6
Charge de retraite			
Coût normal	1,2	0,1	1,3
Intérêt sur la dette	1,0	0,1	1,1
Rendement attendu des placements	-0,2	-	-0,2
Amortissement des pertes ou gains actuariels	-	-	-
Amortissements du coût des services passés	0,2	-	0,2
Charge de l'exercice	2,2	0,2	2,4

Sur l'exercice, les mouvements nets sont les suivants :

<i>(En millions d'euros)</i>	2009
Au 01/01/2009	12,0
Coût selon compte de résultat	2,4
Prestations payées	-0,8
Au 31/12/2009	13,6

La décomposition des actifs est la suivante :

<i>(En millions d'euros)</i>	2009	%
	Montant	
Actions	0,6	13,0
Obligations	3,9	80,0
Immobilier	0,4	7,0
Total	4,9	100 %

15. SITUATION FISCALE LATENTE

Allègement (+) et accroissement (-) de la dette future d'impôt

<i>(En millions d'euros)</i>	2009	2008
Indemnités de fin de carrière	11,9	10,3
Autres provisions	0,5	0,9
Contribution sociale de solidarité	0,8	0,8
Gain/perte latente de change	18,9	11,8
Provisions sur créances NRE	0,4	0,4
Total	32,5	24,2

16. RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

<i>(En millions d'euros)</i>	2009	2008
France	650,4	673,4
Export	60,5	91,5
Total	710,9	764,9

<i>(En millions d'euros)</i>	France	Export
Prestations Administratives et Financières	28,7	7,7
Ventes Espaces Publicitaires	296,6	10,3
Ventes Mobiliers urbains et autres biens	110,0	33,0
Autres Prestations	215,1	9,5
Total	650,4	60,5

Le chiffre d'affaires comprend les ventes d'espaces publicitaires de l'activité mobilier urbain en France, les prestations de services rendues aux clients non publicitaires (collectivités locales), les ventes de mobiliers urbains aux filiales françaises et étrangères ainsi que les prestations techniques et administratives assurées pour l'ensemble des sociétés françaises du Groupe.

17. RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier s'établit à -131,1 millions d'euros en 2009 contre 54,1 millions en 2008, soit une diminution de 185,2 millions d'euros.

Cette variation s'explique principalement par :

- la diminution du poste revenu des titres de participation de 31,6 millions d'euros,
- la diminution des intérêts sur la dette financière de 29,6 millions d'euros compensée à hauteur de 7,7 millions d'euros par la baisse des intérêts financiers perçus,
- l'abandon de créance consenti le 30 décembre 2009 à la filiale SOMUPI pour 20,8 millions d'euros,
- la hausse de la variation nette des dépréciations sur titres de participation de 154,6 millions d'euros.

18. PRODUITS ET CHARGES EXCEPTIONNELS

<i>(En millions d'euros)</i>	2009
Valeur nette des éléments d'actifs incorporels et corporels cédés	0,1
Valeur nette des éléments d'actifs financiers cédés	0,2
Dotations aux amortissements dérogatoires	1,9
Total des charges exceptionnelles	2,2

<i>(En millions d'euros)</i>	2009
Prix de cession des éléments d'actifs incorporels et corporels	0,1
Reprise d'amortissements dérogatoires	3,6
Reprise de provisions pour risques	0,3
Autres	0,5
Total des produits exceptionnels	4,5

19. CHARGES A PAYER ET PRODUITS A RECEVOIR

<i>(En millions d'euros)</i>	2009	2008
CHARGES A PAYER		
Dettes financières		
Autres emprunts obligataires	2,1	3,1
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	0,6
Emprunts et dettes financières autres	0,9	-
Dettes d'exploitation		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	57,8	50,9
Dettes fiscales et sociales	24,6	28,1
Dettes diverses		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	0,8	0,8
Autres dettes	24,1	11,0

<i>(En millions d'euros)</i>	2009	2008
PRODUITS A RECEVOIR		
Immobilisations financières		
Créances rattachées à des participations	0,8	0,9
Prêts	0,5	0,5
Créances d'exploitation		
Créances clients et comptes rattachés	16,5	13,6
Autres créances	1,1	1,5
Créances diverses		
Instruments de trésorerie	1,7	6,0
Disponibilités	1,0	0,1

20. VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

<i>(En millions d'euros)</i>	Résultat avant impôts	Impôts	Résultat après impôts
Résultat courant	-49,5	0,4	-49,9
Résultat exceptionnel	2,3	-	2,3
Participation	(0,4)	-	(0,4)
Résultat net	-47,6	0,4	-48,0

Une convention d'intégration fiscale, dont la société tête de groupe est JCDecaux SA, a pris effet au 1^{er} janvier 2002 et a été conclue avec les sociétés suivantes :

- JCDecaux Mobilier Urbain
- Avenir
- JCDecaux Airport France
- JCDecaux Artvertising
- SEMUP
- DPE

Au 1^{er} janvier 2006, la société SOPACT a rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Au 1^{er} janvier 2007, les sociétés Cyclocity, JCDecaux Asie Holding, JCDecaux Amériques Holding et JCDecaux Europe Holding ont rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Au 1^{er} janvier 2009, la société International Bike Technology a rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Aux termes de cette convention et conformément aux textes en vigueur, chaque société intégrée établit son résultat fiscal et calcule l'impôt sur les sociétés comme en l'absence d'intégration fiscale. La charge d'impôt est enregistrée par la société intégrée, l'impôt sur les sociétés étant dû à la société intégrante qui procède à sa liquidation. En cas de déficit fiscal de la société intégrée, l'économie d'impôt est un gain immédiat pour la société intégrante.

En cas de sortie d'une des filiales du groupe fiscal, les parties se rapprocheront pour en examiner les conséquences.

21. ENGAGEMENTS HORS BILAN, AUTRES QUE LES INSTRUMENTS FINANCIERS

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2009	31/12/2008
ENGAGEMENTS DONNES		
Garantie de marchés ⁽¹⁾	74,7	64,9
Autres garanties ⁽²⁾	123,2	128,8
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles	-	-
Engagements sur titres ⁽³⁾	15,9	19,2
Total	213,8	212,9
ENGAGEMENTS REÇUS		
Engagements sur titres ⁽⁴⁾	-	-
Ligne de crédit disponible	775,0	650,0
Abandons de créances (clause de retour à meilleure fortune)	20,8	-
Total	795,8	650,0

⁽¹⁾ Les garanties de marchés correspondent aux garanties émises par lesquelles la société garantit, directement ou en contre-garantie de banques ou de compagnies d'assurance, la bonne exécution des contrats de concession de filiales.

⁽²⁾ Le poste « Autres garanties » comprend les garanties émises pour le paiement de loyers, dettes financières, location de véhicules de certaines de ses filiales ou les contre-garanties en faveur des banques dans le cadre de lignes de cautions accordées à ses filiales. A noter que le montant des garanties sur dettes financières (lignes de crédit et découverts bancaires) et sur lignes de cautions bancaires correspond au montant effectivement utilisé à la date de clôture.

Les engagements donnés sur titres sont accordés et reçus, notamment dans le cadre des opérations de croissance externe.

⁽³⁾ Les engagements donnés sur titres comprennent :

- un droit de vente (put) exerçable du 1er avril 2014 au 30 septembre 2014. L'option porte sur la participation de 34% détenue par notre partenaire Publicis dans la société Somupi et son prix d'exercice sera déterminé par des banques d'affaires. Il est estimé au 31 décembre 2009 à 15,9 millions d'euros.

⁽⁴⁾ Les engagements reçus sur titres comprennent :

- Un droit de vente (put) exerçable du 1er avril 2014 au 30 septembre 2014. L'option porte sur notre participation de 33% dans le groupe Metrobus et son prix d'exercice sera déterminé par des banques d'affaires. Cette option ne sera exerçable qu'en cas de renouvellement du contrat de la RATP en faveur de Metrobus.

Par ailleurs, dans le cadre de l'accord de coopération qui les lie, JCDecaux SA et Affichage Holding se sont accordées réciproquement des calls en cas de non respect de clauses contractuelles ou de cession de certains actifs et en cas de changement de contrôle.

Enfin, dans le cadre des partenariats signés, le Groupe bénéficie de droits de préemption, et peut prévoir des droits d'emption ou des droits de suite, que le Groupe ne considère pas comme des engagements donnés ou reçus.

Le montant de ligne de crédit disponible concerne la ligne de crédit revolving confirmée de JCDecaux SA.

22. INSTRUMENTS FINANCIERS

La société n'utilise des produits dérivés qu'à des fins de couverture contre les risques de taux d'intérêt et de change.

a) Instruments financiers d'émission d'emprunts obligataires

En 2003, en émettant son placement privé aux Etats-Unis, JCDecaux SA a levé des ressources dont une part significative (250 millions de dollars) était libellée en dollars américains et à taux fixe. Le Groupe n'ayant pas généré de besoins de financement libellés en dollars américains d'un tel montant et privilégiant une indexation variable pour ses emprunts à moyen et long terme, JCDecaux SA a procédé, concomitamment à l'émission de son placement privé, à la mise en place de swaps d'émission :

	Tranche A	Tranche B	Tranche C	Tranche D	Tranche E
Montant avant couverture	100 MUSD	100 MUSD	100 MEUR	50 MUSD	50 MEUR
Echéance	avril 2010	avril 2013	avril 2013	avril 2015	avril 2015
Remboursement	In fine	In fine	In fine	In fine	In fine
Taux d'intérêt avant couverture	Fixe USD	Fixe USD	Euribor	Fixe USD	Euribor
Montant après couverture	100 MUSD	94,8MEUR	100 MEUR	47,4MEUR	50 MEUR
Taux d'intérêt après couverture	Libor	Euribor	Euribor	Euribor	Euribor

La valeur de marché du portefeuille d'instruments financiers d'émission de JCDecaux SA au 31 décembre 2009 (coût théorique de déboucement) est de - 28,5 millions d'euros.

b) Couverture du risque de change

L'exposition de la société au risque de change provient de l'activité avec ses filiales à l'étranger. Elle est principalement liée :

- aux opérations commerciales : achats de matériels
- aux opérations financières :
 - refinancement et recyclage de la trésorerie des filiales étrangères, couverts par des swaps de change (l'échéance la plus lointaine de ces contrats est juin 2010),
 - emprunts libellés en dollars américains et convertis en euros, couverts par des swaps d'émissions de même maturité que ces emprunts (voir paragraphe a).

Au 31 décembre 2009, les opérations contractées par la société sont les suivantes :

<i>(En millions d'euros)</i>	Actifs financiers et commerciaux	Passifs financiers et commerciaux	Actifs – Passifs	Hors Bilan ⁽¹⁾	Positions conditionnelles	Différentiel
USD	36,9	222,0	-185,1	102,0	0	-83,1
CAD	3,3	0,3	3,0	3,2	0	6,2
GBP	21,7	4,4	17,3	21,2	0	38,5
SGD	0,2	6,2	-6,0	-4,8	0	-10,8
SEK	2,3	-	2,3	2,2	0	4,5
AUD	0,3	20,5	-20,2	-18,8	0	-39,0
NOK	0,3	1,4	-1,1	-1,2	0	-2,3
DKK	4,1	-	4,1	4,0	0	8,1
JPY	3,7	0,2	3,5	3,3	0	6,8
HKD	9,1	0,8	8,3	7,8	0	16,1
THB	0,2	-	0,2	0	0	0,2
CZK	0,2	-	0,2	0,2	0	0,4
CNY	-	0,1	-0,1	0	0	-0,1
CHF	-	0,1	-0,1	0	0	-0,1
ILS	14,6	0,2	14,4	14,6	0	29,0
AED	1,7	4,9	-3,2	-1,3	0	-4,5
PLN	-	-	-	0	0	-
Total	98,6	261,1	-162,5	132,4	0	-30,1

⁽¹⁾ *Swaps d'émissions et swaps de change à court terme. Les swaps d'émission sont valorisés au taux de couverture au même titre que les passifs financiers correspondants. Les autres swaps sont valorisés au taux de clôture*

La valeur de marché du portefeuille d'instruments financiers à court terme (swaps de change, hors swaps d'émission traités ci-dessus) au 31 décembre 2009 (coût théorique de déboucement) est de 0,9 million d'euros.

c) Couverture du risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt de la société provient :

- de ses emprunts obligataires émis directement à taux variable ou bien à taux fixe mais transformé en taux variable dès l'émission de l'emprunt et ce, sur toute sa durée de vie,
- de ses emprunts bancaires qui supportent un taux d'intérêt variable.

Ainsi, les emprunts souscrits par la société sont principalement indexés aux taux monétaires. Afin de se protéger contre une hausse des taux, la société a mis en place des couvertures principalement sous forme d'achats de caps secs ou éventuellement financés par des ventes de caps ou de floors.

Au 31 décembre 2009, les positions contractées par la société sont les suivantes :

- caps achetés pour 100 millions d'euros et 30 millions de dollars américains d'échéance 2010 ;
- swaps pour 25 millions d'euros d'échéance 2010 ;
- caps vendus pour 50 millions d'euros d'échéance 2010 ; aucun de ces caps n'est actifs au 31 décembre 2009 ;
- floors vendus pour 50 millions d'euros et 30 millions de dollars américains d'échéance 2010 ; tous ces floors sont dans la monnaie dans les conditions de marché au 31 décembre 2009.

La valeur de marché de ces instruments financiers au 31 décembre 2009 (coût théorique de déboucement) est de -1,1 millions d'euros.

23. RÉMUNERATION DES DIRIGEANTS

Le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2009, s'élève à 123 625 euros.

Le montant des rémunérations et avantages dus au titre de l'exercice 2009 aux membres du Directoire s'élève à 1 542 449 euros.

24. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le montant des honoraires des commissaires aux comptes s'élève à 608 000 euros au titre du contrôle légal des comptes.

25. EFFECTIFS

La ventilation des effectifs par catégorie est la suivante :

Catégorie	2009	2008
Cadres	416	425
Agents de maîtrise	740	725
Employés	1 490	1 543
Total	2 646	2 693

26. OPÉRATIONS RÉALISÉES AVEC DES ENTREPRISES LIÉES

(En millions d'euros)

Postes du bilan (en valeur brute)	2009	2008
Immobilisations financières		
Participations	2 432,0	2 432,2
Créances sur participations	246,9	198,1
Prêts	145,5	148,5
Dépôts et cautionnements versés	1,1	1,1
Créances		
Créances clients et comptes rattachés	76,4	88,0
Autres créances	4,9	5,6
Charges constatées d'avance	5,3	5,4
Dettes		
Emprunts et dettes financières diverses	436,7	437,7
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	33,6	47,6
Autres dettes	28,9	6,4
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	0,1	0,7
Produits constatés d'avance	NS	NS

Postes du compte de résultat	2009	2008
Charges d'exploitation	256,5	279,3
Produits d'exploitation	404,7	429,1
Charges financières		
Intérêts et charges assimilées	28,1	20,1
Produits financiers		
Produits de participations	81,3	110,4
Intérêts	10,0	20,8
Produits exceptionnels		
Produits cession immobilisations	0,1	114,1

En plus des sociétés susceptibles d'être consolidées par intégration globale, ont été considérées comme entreprises liées les sociétés consolidées par intégration proportionnelle dans les comptes du groupe JCDecaux.

27. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant

28. TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31/12/2009

SOCIÉTÉS	Capital	Autres		Quote-part du capital en %	Valeur d'inventaire des titres détenus en K€	Prêts et avances consentis par la société et non remboursés en K€	Montant des cautions et avals fournis par la Société en K€	Chiffre d'affaires H.T. de l'exercice 2009 en K€	Bénéfice net (ou perte) de l'exercice 2009 en K€	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice en K€
	en K€	Capitaux Propres (I) en K€	Capitaux Propres (I) en K€							
Brute										
Nette										
A – FILIALES en France										
détenues à plus de 50 %										
SOPACT	229	5 185	30 031	100	30 031			17 319	2 578	2 550
JCDecaux Mobilier Urbain	993	63 491	233 677	100	233 677	166 880		210 388	(33 536)	-
SEMUP	831	3 657	39 471	100	39 471	32 608		18 473	(1 129)	218
AVENIR	26 805	124 873	608 462	100	608 462		5 200	182 177	1 720	-
JCDecaux Artvertising	778	759	30 390	100	30 390			8 811	59	2 552
JCDecaux Airport France	768	1 546	98 799	100	98 799	3 000	4 097	41 100	6 256	7 200
JCDecaux Asie Holding	6 525	48 017	54 691	100	54 691				(10 061)	-
JCDecaux Amériques Holding	297 000	(6 025)	297 000	100	297 000			-	(147 251)	
JCDecaux Europe Holding	581 923	141 467	622 224	100	622 224			-	48 685	64 011
SOMUPI	762	(17 866)	1 135	66	1 135	4 641	29 700	52 254	19 037	
CYCLOCITY	37	279	37	100	37	3 610		26 655	2 083	1 406
International Bike Technology (non consolidé)	37		37	100	37					
JCDecaux Newco (non consolidé)	0,5	-	0,5	100	0,5					
B – PARTICIPATIONS en France										
détenues entre 10 et 50 %										
METROBUS	1 840	25 599	17 886	33	17 886			209 775	(8 901)	1 518
DPE	153	18	3 168	27,70	3 168	2 700		8 832	(217)	30

(1) Capitaux propres hors capital social et résultat net de l'exercice.

SOCIÉTÉS

	Capital en K devise	Autres Capitaux Propres (1) en K devise	Quote-part du capital en %	Valeur d'inventaire des titres détenus en K€	Prêts et avances consentis par la société et non remboursés en K€	Montant des cautions et avals fournis par la société en K€	Chiffre d'affaires H.T. de l'exercice 2009 en K€	Bénéfice net (ou perte) de l'exercice 2009 en K€	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice en K€
				Brute	Nette				
C – FILIALES à l'étranger									
détenues à plus de 50 %									
JCDecaux Belgium Publicité SA	269 EUR	349 699 EUR	100	355 493	355 493	29 349	6 742		
JCDecaux Eesti	40 EEK	163 861 EEK	100	10 838	5 936	3 017	491		
JCDecaux MESTSKY MOBILIAR Spool Sro	120 000 CZK	4 864 CZK	96,20	3 092	3 092	6 911	2 221		3 234
JCDecaux SALVADOR S.A.	5 200 BRL	- 41 323 BRL	90	2 330	2 330	150	2 854	3 001	
IP DECAUX Inc.	1 000 000 KRW	6 522 974 KRW	50	1 424	1 424	3 488	6 517	1 048	
AFA JCDecaux A/S	7 200 DKK	69 056 DKK	50	2 209	2 209	4 031	22 587	1 414	
JCDecaux UZ	3 093 825 UZS	861 557 UZS	71,35	1 296	1 296	490	58		
JCDecaux ISRAEL	100 ILS	- 9 053 ILS	100	19	14 079	3 676	2 999	(4 158)	
UDC-JCDecaux Airport (non consolidé)			50	772	0	83			
D – PARTICIPATIONS à l'étranger									
détenues entre 10 et 50 %									
Affichage Holding	7 800 CHF	216 580 CHF	30	133 084	111 764	225 171	(39 159)		2 613
IGP Decaux Spa	11 086 EUR	69 535 EUR	20,48	34 861	30 423	125 024	(1 281)		
E – Autres PARTICIPATIONS à l'étranger									
détenues à moins de 10 % mais dont la valeur brute excède 1 % du capital de la société									
JCDecaux Artvertising Belgium	1 735 EUR	- 42 EUR	9,29	274	274	375	66		
JCDecaux PORTUGAL Lda	1 247 EUR	11 129 EUR	0,15	253	253	34 959	7 290		83

(1) *Capitaux propres hors capital social et résultat net de l'exercice.*

RÉSULTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Nature des indications	2005	2006	2007	2008	2009
I - CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
a) Capital social (en euros)	3 366 466	3 380 030	3 400 558	3 373 251	3 374 765
b) Nombre d'actions ordinaires	220 825 551	221 715 260	223 061 788	221 270 597	221 369 929
c) Nombre maximum d'actions futures à créer (options de souscription)	3 895 898				
II - OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE (en euros)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	583 634 027	638 686 328	764 462 923	764 931 112	710 923 182
b) Résultat avant impôts, participation et charges calculées (amort. et prov.)	138 468 132	132 225 776	107 404 556	163 734 757	140 508 118
c) Impôts sur les bénéfices	4 894 074	13 534 833	17 522 262	604 470	445 202
d) Participation des salariés	33 774	41 763	291 890	379 224	443 987
e) Résultat après impôts, participation et charges calculées (amort. et prov.)	79 977 350	113 952 229	67 151 154	130 410 809	-48 000 020
f) Résultat distribué	88 330 220	93 120 409	97 655 886	-	(1)
III - RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)					
a) Résultat après impôts et participation mais avant charges calculées	0,61	0,54	0,40	0,74	0,63
b) Résultat après impôts, participation et charges calculées	0,36	0,51	0,30	0,59	-0,22
c) Dividende net attribué à chaque action	0,40	0,42	0,44	-	(1)
IV - PERSONNEL					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	2 522	2 519	2 642	2 693	2 646
b) Montant de la masse salariale de l'exercice (en euros)	86 748 722	90 089 881	94 987 691	98 112 159	92 682 118
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc ...) (en euros)	36 405 945	37 799 970	41 389 650	43 159 848	42 487 982

(1) Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires de la proposition d'affectation du résultat 2009

INFORMATIONS JURIDIQUES

Gouvernement d'entreprise, contrôle interne et gestion des risques	159
Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques	159
Rémunérations, options de souscription d'actions et actions gratuites	167
Schémas d'intéressement et de participation du personnel	179
Informations sur les membres du Directoire et du Conseil de surveillance	180
Actionnariat et Bourse	186
Actionnariat au 31 décembre 2009	186
Evolution de l'actionnariat	187
Personnes morales détenant le contrôle de la Société	188
Option ou accord conditionnel ou inconditionnel de vente portant sur le capital de sociétés du Groupe	188
Marché des titres JCDecaux en 2009	189
Évolution du cours de Bourse et des volumes de transactions	190
Information des actionnaires	192
Capital	193
Généralités	193
Rachat par la Société de ses propres actions	195
Autres informations juridiques	197
Généralités	197
Historique	197
Statuts	198
Facteurs de risques	205
Relations avec l'actionnaire de contrôle et avec les principales filiales et sociétés affiliées	209
Organigramme mondial simplifié	210
Documents accessibles au public	212

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE, CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

1. RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil de surveillance en date du 9 mars 2010.

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF de décembre 2008 pour l'élaboration de ce rapport prévu à l'article L.225-68 du Code de commerce en application de la loi du 3 juillet 2008.

Les éventuels points de non-conformité à ce Code sont, le cas échéant, indiqués et explicités au sein dudit rapport.

La Société est, depuis 2000, organisée sous forme de Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance.

1.1. Gouvernement d'entreprise

1.1.1. Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Directoire

Composition

Au 31 décembre 2009, le Directoire est composé de 4 membres nommés pour trois ans par le Conseil de surveillance : M. Jean-François Decaux (Président du Directoire), M. Jean-Charles Decaux (Directeur Général), M. Gérard Degonse et M. Jeremy Male.

Le Président est nommé pour un an (rotation annuelle entre M. Jean-François Decaux et M. Jean-Charles Decaux). De par les statuts, le Directeur Général a les mêmes pouvoirs de représentation que le Président du Directoire.

Fonctionnement

Le Directoire assure la gestion de la Société, conformément à la loi et aux statuts.

Le Directoire définit et met en œuvre les orientations stratégiques de la Société et en contrôle la bonne exécution. Il s'appuie pour la coordination d'ensemble et la mise en œuvre de la stratégie sur des Comités de direction propres à chaque zone géographique ou, pour les pays les plus importants, propres à chaque pays.

Le Directoire se réunit au moins une fois par mois et pendant une journée complète.

Chaque séance du Directoire donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire couvrant l'essentiel des points à l'ordre du jour. Des collaborateurs ou des tiers sont invités à participer aux séances du Directoire. Les Commissaires aux comptes sont également entendus lors des séances d'examen des comptes. Les réunions du Directoire font l'objet de relevés de décisions. Un rapport trimestriel est remis au Conseil de surveillance.

Il n'existe pas de règlement intérieur du Directoire.

Travaux

En 2009, le Directoire s'est ainsi réuni 13 fois avec un taux de présence de 100% de ses membres.

Les travaux du Directoire ont notamment porté sur :

- la situation des affaires de la Société (niveau de l'activité commerciale, perspectives pour l'année et évolution des résultats) ;
- les opérations de développement interne ou externe, les nouveaux appels d'offres et les projets d'acquisitions ;
- des sujets récurrents comme la présentation des conclusions des missions d'audit, les budgets, l'arrêté des comptes semestriels et annuels, le résultat des revues des Commissaires aux comptes, le financement du Groupe, la garantie des risques du Groupe, les cautions et les garanties, les augmentations de capital liées aux levées d'options de souscriptions ou d'actions gratuites, les conditions de rémunération des cadres dirigeants du Groupe la préparation de l'ensemble des documents établis en vue de l'assemblée générale des actionnaires ;
- des sujets ponctuels comme la communication, l'application des recommandations AFEP-MEDEF, la validation du processus de diffusion de la Charte Ethique, les opérations de croissance interne et externe et le plan de réduction des coûts.

1.1.2. Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance

Composition

Au 31 décembre 2009, le Conseil de surveillance est composé de cinq membres, nommés par l'assemblée générale des actionnaires pour une durée de trois ans : M. Jean-Claude Decaux (Président), M. Jean-Pierre Decaux (Vice-président), M. Pierre Mutz, M. Pierre-Alain Pariente et M. Xavier de Sarrau.

Les membres sont choisis pour leur compétence, leur intégrité, leur indépendance et leur détermination à prendre en compte les intérêts des actionnaires.

▪ Indépendance des membres du Conseil de surveillance

Conformément aux recommandations AFEP-MEDEF telles qu'intégrées dans le Code de gouvernement d'entreprise de décembre 2008 et aux termes du Règlement Intérieur du Conseil de surveillance, le Conseil a estimé qu'un membre est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre sa liberté de jugement. Sur ce fondement, le Conseil a retenu, pour l'appréciation de l'indépendance de ses membres, les critères AFEP-MEDEF à savoir :

- ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq dernières années, salarié ou dirigeant de JCDecaux SA, salarié ou dirigeant de JCDecaux Holding ou d'une société qu'elle consolide ;
- ne pas être salarié ou dirigeant d'une société dans laquelle JCDecaux SA ou l'un de ses salariés ou dirigeants, détient un mandat d'administrateur ou de membre du Conseil de surveillance ;
- ne pas avoir avec le Groupe JCDecaux de relations d'affaires qui représenteraient une part significative de l'activité du membre du Conseil de surveillance concerné ;
- ne pas avoir un lien familial proche avec un membre du Directoire de JCDecaux SA ;
- ne pas avoir été auditeur de JCDecaux SA au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être membre du Conseil de surveillance de JCDecaux SA depuis plus de douze ans.

La satisfaction par chacun des membres dépendants du Conseil de surveillance aux critères d'indépendance est examinée chaque année par le Comité des rémunérations et des nominations, qui en rend compte au Conseil de surveillance.

Suivant cette analyse, le Conseil de surveillance a jugé que trois des cinq membres qui le composent sont indépendants : M. Pierre Mutz, M. Pierre-Alain Pariente et M. Xavier de Sarrau.

En pratique, la Société va ainsi au-delà des dispositions de son Règlement Intérieur qui prévoient que la part des membres indépendants doit être d'au moins un tiers.

▪ Evolution de la composition du Conseil de surveillance

L'Assemblée Générale du 13 mai 2009, sur proposition du Conseil de surveillance, a nommé M. Pierre Mutz en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de trois ans.

Fonctionnement

Le rôle du Conseil de surveillance, défini par la loi et les statuts de la Société, est d'exercer le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire.

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'exige l'intérêt de la Société et au moins une fois par trimestre.

Un règlement intérieur fixe les principes directeurs concernant les règles de fonctionnement : la tenue des réunions (nombre de réunions, participation par visioconférence) et la création de comités (missions, règles de fonctionnement).

Chaque séance du Conseil donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire couvrant l'essentiel des points à l'ordre du jour et remis plusieurs jours avant la réunion. En cours de séance, une présentation détaillée des points à l'ordre du jour est réalisée par le Président du Directoire et les autres membres du Directoire ainsi que par le Secrétaire du Conseil.

Les présentations font l'objet de questions et sont nourries d'un débat avant mise au vote des résolutions, le cas échéant. Les réunions du Conseil de surveillance font l'objet d'un compte-rendu écrit et détaillé. Ce compte-rendu est ensuite envoyé aux membres du Conseil de surveillance pour examen et commentaires avant son approbation par le Conseil de surveillance lors de la réunion suivante.

Les Commissaires aux comptes sont également entendus lors des séances d'examen des comptes.

Les représentants du Comité d'Entreprise assistent, avec voix consultative, aux séances du Conseil de surveillance.

▪ Evaluation du Conseil de surveillance

Le Conseil procède annuellement à une évaluation de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement ainsi qu'à celle de ses Comités, à l'aide d'un questionnaire individuel d'appréciation rempli par chacun de ses membres. Le questionnaire comporte une section spécifique, propre à chaque Comité, permettant aux membres de ces Comités d'évaluer le fonctionnement de ces derniers. Cette évaluation, qui vise à faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil, permet notamment de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues.

Des propositions d'action (si besoin) sont établies à la suite du rapport de synthèse des réponses apportées, pour adoption par le Conseil. Un point est fait par le Conseil sur ce sujet une fois par an.

▪ **Règlement Intérieur du Conseil de surveillance**

Aux termes du Règlement Intérieur de la Société :

- les membres du Conseil de surveillance sont tenus de déclarer les opérations qu'ils réalisent sur les titres de la Société dans le respect des règles applicables et doivent s'abstenir, conformément aux exigences légales, d'effectuer de telles opérations pendant certaines périodes. En pratique, les membres du Conseil reçoivent un calendrier annuel identifiant les périodes d'interdiction d'opérations sur titres compte tenu des dates de communication financière ;
- chaque membre du Conseil de surveillance doit être propriétaire d'au moins 1000 actions de la Société, inscrites sous forme nominative.

Travaux

En 2009, le Conseil de surveillance s'est réuni quatre fois, avec un taux de présence de 95 % de ses membres.

Lors de chaque séance du Conseil de surveillance, les membres du Directoire ont rendu compte de l'activité du Groupe, de ses résultats et de sa situation financière, des projets d'appels d'offres et des opérations de croissance externe significatives et, d'une façon plus large, de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe ou de ses inflexions éventuelles.

Les sujets suivants ont par ailleurs été abordés :

- des sujets récurrents comme l'examen des documents sociaux, la revue de l'ensemble des documents préparés en vue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle (examen du projet de rapport annuel du Directoire, des projets d'ordre du jour, de la répartition des résultats, des projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale et préparation du rapport à l'Assemblée Générale), de l'autorisation préalable des cautions et des garanties dans le cadre d'appels d'offres, de la nomination du Président du Directoire et du Directeur général et examen des comptes-rendus de réunions du Comité d'audit et du Comité des rémunérations et des nominations ;
- des sujets plus ponctuels comme la modification de son Règlement Intérieur sur les missions du Comité d'audit, le renouvellement des mandats de Président et de Vice-président du Conseil de surveillance et des membres du Directoire, l'autorisation de convention réglementée.

1.1.3. Les Comités

Le Conseil de surveillance est assisté de deux Comités.

Le Comité d'audit

Composition

Au 31 décembre 2009, du fait de la nomination de M. Pierre Mutz lors de l'Assemblée Générale du 13 mai 2009, le Comité d'audit est composé de deux membres : M. Xavier de Sarrau, membre indépendant qui dispose de la compétence financière requise et M. Pierre Mutz, également membre indépendant.

Fonctionnement

Le Comité d'audit se fait rendre compte conjointement ou séparément, afin de recouper les points de vue différents, par les Directions du Contrôle Financier, Juridique et de l'Audit interne et par les auditeurs externes. Il assure, en utilisant l'expérience professionnelle de ses membres, un suivi des processus d'élaboration de l'information financière, de contrôle légal des comptes (y compris les comptes consolidés) et des méthodes comptables utilisées ainsi que de l'existence, l'organisation, le fonctionnement et l'application de procédures de contrôle interne et de gestion des risques permettant de prévenir raisonnablement les risques encourus. Le Comité d'audit étudie également le choix et le renouvellement des auditeurs externes : il examine leur procédure de sélection, donne son avis sur leur choix et examine la nature de leurs travaux et le montant de leurs honoraires.

Le Comité d'audit se réunit au moins deux fois par an, et systématiquement avant les réunions du Conseil de surveillance qui examinent les comptes annuels ou semestriels.

Le Comité d'audit peut se faire assister d'experts extérieurs. Une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise est organisée sur demande pour tout membre du Comité d'audit.

Chaque réunion donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire envoyé plusieurs jours avant la réunion. En séance, chaque point à l'ordre du jour fait l'objet d'un exposé par le Directeur du Contrôle Financier et/ou par le Directeur Général Finance et Administration Corporate et/ou le Directeur Juridique Groupe et/ou les Commissaires aux comptes et donne lieu à un débat.

Les réunions du Comité d'audit font l'objet de comptes-rendus écrits. Un compte-rendu oral est effectué au Conseil de surveillance suivant chaque réunion du Comité d'audit.

Travaux

En 2009, le Comité d'audit s'est réuni cinq fois, avec un taux de présence de 100 % de ses membres.

Les sujets suivants ont été abordés :

- des sujets récurrents comme les comptes annuels et les comptes consolidés annuels et semestriels, l'évolution financière du Groupe, les plans d'intervention des Commissaires aux comptes relatifs à l'audit des comptes, les contentieux Groupe en cours, la revue des risques, le plan des interventions et des actions de l'audit interne, des mesures garantissant l'indépendance de la Société par rapport à son actionnaire de contrôle, l'examen de l'indépendance des Commissaires aux comptes, la revue des honoraires versés aux auditeurs externes au titre de l'exercice précédent ;
- des sujets plus ponctuels comme les évolutions législatives et réglementaires relatives aux missions du Comité d'audit (loi du 3 juillet 2008 sur le contrôle interne et la gestion des risques et ordonnance du 8 décembre 2008 sur le rôle du Comité d'audit).

Le Comité des rémunérations et des nominations

Composition

Au 31 décembre 2009, le Comité des rémunérations et des nominations est composé de deux membres : M. Jean-Claude Decaux (Président) et M. Pierre Mutz.

M. Xavier de Sarrau avait remplacé provisoirement M. Christian Blanc, suite à sa démission en avril 2008, en qualité de membre du Comité des rémunérations et des nominations de la Société, jusqu'à la nomination de M. Pierre Mutz lors de l'Assemblée Générale du 13 mai 2009.

La Société satisfait aux recommandations AFEP-MEDEF du Code de gouvernement d'entreprise qui prévoit que ce Comité ne doit comporter aucun dirigeant mandataire social. En outre, un membre sur deux est un administrateur indépendant.

Fonctionnement

Il a également pour mission d'examiner périodiquement l'évolution du Conseil de surveillance et de lui faire des propositions de candidature de nouveaux membres à soumettre à l'Assemblée. Le Comité propose au Conseil de surveillance l'ensemble des conditions de rémunération et d'exercice des mandats des membres du Directoire et du Conseil de surveillance. Ces propositions incluent les attributions d'options et d'actions gratuites.

Le Comité des rémunérations et des nominations se réunit au moins une fois par an.

Il peut examiner les politiques de rémunération des autres cadres dirigeants mises en place par le Directoire ainsi que les demandes d'autorisation d'attribution d'options faites par ce dernier au Conseil de surveillance.

Chaque réunion donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire envoyé plusieurs jours avant la réunion. En séance, chaque point à l'ordre du jour fait l'objet d'un exposé et donne lieu à débat.

Le Comité des rémunérations et des nominations peut se faire assister par des conseillers spécialisés extérieurs.

Les réunions du Comité des rémunérations et des nominations font l'objet de comptes-rendus écrits. Un compte-rendu oral est effectué au Conseil de surveillance suivant chaque réunion du Comité des rémunérations et des nominations.

Travaux

En 2009, le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni deux fois, avec un taux de présence de 100 % de ses membres.

Les sujets suivants ont été abordés :

- des sujets récurrents comme l'examen de l'indépendance des membres du Conseil, l'élaboration du questionnaire relatif à l'évaluation du fonctionnement et de la composition du Conseil et son traitement, les rémunérations fixes et variables des membres du Directoire et les jetons de présence des membres du Conseil. Le Comité a ensuite proposé au Conseil les principes de répartition des jetons de présence entre le Conseil et les Comités ;
- des sujets plus ponctuels comme la proposition faite au Conseil de surveillance de nommer Monsieur Pierre Mutz en qualité de membre du Comité des rémunérations et des nominations, sous réserve de sa nomination en qualité de membre du Conseil de surveillance lors de l'Assemblée du 13 mai 2009.

1.2. Rémunérations

Les principes et règles arrêtés par le Conseil de surveillance pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance sont décrits dans le rapport sur les rémunérations figurant ci-après en page 167 à 178 ; ils font partie du présent rapport.

1.3. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société

Le Président du Conseil de surveillance a mandaté le Directeur de l'Audit Interne pour rassembler avec le Directeur Juridique Groupe les éléments constitutifs du présent rapport sur le contrôle interne et la gestion des risques mis en place par la Société.

Le processus de contrôle interne de la Société s'appuie sur le cadre de référence sur le dispositif du contrôle interne, complété du Guide d'application établi sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers.

Ces éléments ont été présentés au Directoire qui les juge conformes aux dispositifs existants dans le Groupe. Ils ont été également communiqués aux Commissaires aux comptes pour leur permettre d'établir leur propre rapport ainsi qu'au Comité d'audit et au Conseil de surveillance.

Les objectifs du contrôle interne

Les politiques en place dans le Groupe visent à s'assurer que ses activités et les comportements de ses membres se conforment aux lois et règlements, aux normes internes et aux bonnes pratiques applicables, s'inscrivent dans le cadre des objectifs définis par la Société, concourent à la préservation des actifs du Groupe, que les éléments d'information financière et comptable communiqués tant en interne qu'en externe reflètent avec sincérité la situation de l'activité du Groupe et sont conformes aux normes comptables en vigueur.

D'une façon générale, le dispositif du contrôle interne du Groupe doit contribuer à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir la garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

Les procédures de contrôle interne du Groupe s'appliquent à un périmètre comprenant les sociétés intégrées globalement et proportionnellement dans les comptes consolidés de JCDecaux SA et ne s'appliquent pas aux sociétés consolidées par mise en équivalence. Ces procédures résultent d'une analyse des principaux risques opérationnels et financiers liés à l'activité encourus par la Société conformément à ses objectifs.

Elles font l'objet d'une large diffusion aux personnels concernés et leur mise en œuvre s'appuie sur les directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe. L'Audit Interne est en charge de contrôler le respect des procédures en place et d'identifier, le cas échéant, la faiblesse desdites procédures.

La gestion des risques

Pour assurer un développement pérenne de ses activités, le Groupe doit veiller en permanence à la prévention et à la bonne maîtrise des risques (principalement les risques opérationnels liés à l'activité et financiers) auxquels il est exposé.

Le Groupe a poursuivi en 2009 les actions existantes, en s'appuyant sur la mise en œuvre de procédures et contrôles appropriés pour gérer ces risques et a mis à disposition des moyens appropriés pour en limiter l'impact financier.

Dans le cadre de ces contrôles, le Groupe a identifié début 2009 des anomalies dans la gestion d'une de ses filiales en Asie. Suite à la mise en place d'une série de mesures conservatoires au mois de septembre, il a été confirmé au dernier trimestre 2009 que ces anomalies étaient le résultat de malversations et que le Groupe était victime d'une fraude organisée au sein de sa filiale. Les personnes responsables ou impliquées dans cette fraude ont quitté la société suite aux contrôles opérés, et des poursuites judiciaires ont été engagées.

Les conséquences financières s'élèvent à 8,5 millions d'euros et ont été intégralement prises en compte dans les comptes consolidés du Groupe en 2009.

Le Groupe a décidé de renforcer son dispositif de contrôle interne par la mise en œuvre de nouvelles dispositions pour tout ce qui concerne les engagements contractuels du Groupe et leur exécution. Par ailleurs, le Groupe a décidé d'accélérer le renforcement de son équipe d'Audit interne.

Le Directoire assure un suivi régulier de cette politique de gestion des risques et en rend compte au Conseil de surveillance.

Le périmètre d'identification des risques concerne la Société, ses filiales directes et indirectes ainsi que les sociétés dans lesquelles la Société détient une participation et le contrôle managérial.

La gestion des risques se base sur une cartographie des risques. Entièrement revue au cours de l'exercice, la cartographie répertorie les principaux risques auxquels le Groupe et ses filiales peuvent être confrontés.

Elle est organisée autour de six actions :

- Identifier : un groupe de travail composé par les Directeurs de l'Audit Interne, Financier, Juridique et de Développement Durable et dirigé par le Directeur Général Finance et Administration Corporate revoit régulièrement la cartographie des risques identifiés et procède aux adaptations nécessaires.
- Quantifier : les risques sont évalués selon la probabilité et l'impact au niveau du Groupe et au niveau de la filiale, permettant ainsi de dégager un taux de risque.
- Valider : le groupe de travail valide les risques évalués et les communique aux équipes opérationnelles pour commentaires. Toute suggestion de modification faite par les équipes opérationnelles est ensuite analysée et prise en compte par le groupe de travail.

- Formaliser : tous risques définis comme « importants » font l'objet d'une fiche détaillée. Cette fiche validée par le groupe de travail décrit le risque et les éléments clefs qui ont permis de déterminer le taux de risque. Elle mentionne les contrôles à mettre en place, la personne responsable, les actions à entreprendre ainsi que la surveillance à apporter. Chaque fiche est ensuite transmise aux équipes opérationnelles qui sont alors invitées à veiller à ce que les solutions appropriées soient mises en place au niveau local.
- Assurer la cohérence des processus : l'examen de la cartographie des risques est intégré dans les procédures de préparation du Document de Référence, du Plan d'audit interne et des mises à jour des listes de contrôle du Contrôle Interne.
- Revoir annuellement : chaque année le groupe de travail revoit les éléments permettant d'amender la cartographie des risques afin de s'assurer de son exhaustivité et de la validité et de l'opportunité des points de contrôle pour chaque risque. Les points de contrôle sont déterminés grâce au Manuel de Contrôle Interne et d'auto-évaluation décrit page 165.

L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est un élément important de la bonne gestion des risques.

Cet environnement de contrôle s'appuie sur les Directions opérationnelles (Patrimoine, Commercial, Exploitation) et fonctionnelles (Audit Interne, Juridique, Finance, Systèmes d'Information, et Qualité et Développement Durable).

Depuis l'introduction en bourse en 2001, la Société a cherché à renforcer le contrôle interne et à développer la culture de la gestion des risques. Ainsi, la fonction d'Audit Interne a été créée le 1^{er} avril 2004. L'Audit Interne est rattaché au Directeur Général. Les membres du Comité d'audit et le Président du Conseil de surveillance ont un accès direct, hors hiérarchie, à l'Audit Interne, auquel ils peuvent également confier des missions spécifiques.

L'Audit Interne vérifie le respect, la pertinence et l'efficacité des procédures de contrôle interne dans le cadre des audits qu'il réalise dans les sociétés du Groupe selon un programme arrêté au préalable par les Directeurs des filiales et présenté au Comité d'audit du Groupe. Ce programme fait l'objet d'un suivi par ce Comité d'audit.

Les travaux de l'Audit Interne s'appuient sur des audits et des modes opératoires constamment revus et améliorés. Les conclusions d'audits sont diffusées au Directoire et systématiquement suivies de plans d'actions correctifs si nécessaire. Ces travaux et conclusions font l'objet de communications et d'échanges avec les Commissaires aux comptes.

La Direction Juridique recense pour l'ensemble des sociétés du Groupe l'ensemble des litiges (nature, montants, procédure, niveau de risques), en fait un suivi régulier, croise ces informations avec celles détenues par la Direction du Contrôle Financier et rend compte des litiges les plus importants au Comité d'audit et aux Commissaires aux comptes deux fois par an.

La Direction du Contrôle Financier retrace, au travers des informations remontées par les filiales françaises et étrangères, l'évolution de leur performance, établit des comparaisons entre les filiales et procède à des analyses spécifiques sur les coûts et les investissements. Au sein de la Direction du Contrôle Financier, une équipe de contrôleurs est responsable du suivi financier des filiales étrangères du Groupe. Les Directeurs Financiers des filiales sont régulièrement informés des évolutions techniques, éthiques et de leur responsabilité en matière de contrôle.

La Direction des Systèmes d'Information travaille, pour ce qui est du contrôle interne, selon quatre axes : sécurisation des données et des informations, harmonisation des systèmes, hébergement des systèmes et plan de reprise d'activité.

La Direction de la Qualité et du Développement Durable s'assure notamment du respect des nouvelles normes et réglementations en matière environnementale.

Cet environnement de contrôle est complété par :

- **une Charte Ethique Groupe**

Le Groupe a dès 2001 consigné dans un document formel les règles de conduite dans les affaires qui ont fait la force du Groupe depuis sa création. Une première réactualisation a été faite en 2005 et une seconde en 2009.

La Charte se compose de deux séries de règles :

- les Règles Ethiques Fondatrices dans le cadre desquelles s'inscrivent les relations avec l'Administration, avec les actionnaires et avec les marchés financiers et le respect des règles de libre concurrence ; un Comité d'Ethique Groupe a pour mission de veiller au respect de ces règles, parmi lesquelles l'interdiction de toute forme de corruption active ou passive, qui sont essentielles à l'existence et à la valorisation du Groupe ;
- un Code de Bonne Conduite traitant des relations du Groupe avec ses Fournisseurs et Clients ainsi que les droits et responsabilités des collaborateurs. Les règles qui y figurent doivent être mises en œuvre par chaque société du Groupe selon les réglementations nationales applicables. Leur respect relève de la responsabilité des directions générales de chaque société du Groupe tant en France qu'à l'étranger.

Cette nouvelle version de la Charte Ethique est entrée en application au cours du deuxième trimestre 2009. Elle a fait l'objet d'une large diffusion dans l'ensemble du Groupe afin que les collaborateurs aient connaissance des règles éthiques du Groupe et de l'importance de leur respect.

La Charte Ethique est accessible via l'Intranet de JCDecaux ou sur demande auprès de la Direction des Ressources Humaines de chacune des sociétés du Groupe. Par ailleurs, la Charte Ethique est remise aux nouveaux collaborateurs (cadres) au moment de leur embauche.

Le Comité d'Éthique Groupe est composé de trois membres : le Président du Comité d'audit, le Directeur Juridique Groupe et le Directeur de l'Audit Interne. Ces personnes sont membres du Comité tant qu'elles exercent leurs fonctions en qualité au sein de la Société JCDecaux SA.

Il a pour mission de se saisir de toute question en relation avec les Règles Éthiques Fondatrices du groupe JCDecaux et de formuler auprès du Directoire toute recommandation qu'il jugera nécessaire, d'examiner, en respectant la confidentialité la plus absolue, toute situation contraire aux Règles Éthiques Fondatrices qui pourrait être portée de bonne foi à son attention par un collaborateur ou par un tiers et de formuler toute recommandation qu'il jugera nécessaire, de proposer toute modification de la Charte Éthique, de préparer toute réponse à des réclamations ou mises en cause du Groupe formulées de bonne foi relativement aux Règles Éthiques Fondatrices.

Il se réunit aussi souvent que nécessaire, dispose des pouvoirs les plus étendus pour instruire les faits liés à une situation contraire aux Règles Éthiques Fondatrices et peut se faire assister par des conseillers spécialisés extérieurs. Il rend compte de ses travaux au Président du Directoire et au Conseil de surveillance.

Il peut être saisi directement par tout salarié du Groupe sur les risques majeurs du Groupe.

Le Comité d'Éthique Groupe a été saisi une fois en 2009, sur un sujet sans relation avec un quelconque fait de corruption. La saisine du Comité s'est avérée non fondée, après investigation par le Comité d'Éthique Groupe.

▪ **un système de délégations**

L'organisation opérationnelle du Groupe s'appuyant sur des filiales françaises et étrangères de plein exercice dans chaque pays, les directions générales de ces sociétés sont, de par la loi, investies de tous les pouvoirs nécessaires.

Néanmoins, le Directoire a mis en place, en 2004, dans ses filiales françaises et étrangères, des délégations de pouvoirs plus spécifiques par fonction, schéma qui a été revu en France pour l'adapter à la nouvelle organisation du Groupe mise en œuvre à partir d'avril 2007.

Dans trois domaines particulièrement sensibles pour le Groupe, le Directoire a jugé utile d'encadrer les pouvoirs d'engagement de ses filiales françaises et étrangères (réponses aux appels d'offres, ouverture et fonctionnement des comptes bancaires, engagements autres que les opérations bancaires).

▪ **un Manuel de Contrôle Interne et d'auto-évaluation**

En 2003, le Groupe a établi, avec l'aide d'un conseil indépendant, un Manuel de Contrôle Interne. Ce Manuel a été présenté à l'ensemble des Directeurs Financiers du Groupe en juin 2003 et diffusé à l'ensemble des filiales. Son élaboration a permis d'identifier les principaux processus et de définir pour chacun d'eux les risques majeurs.

A partir du Manuel de Contrôle Interne, le Groupe a élaboré un questionnaire d'auto-évaluation afin de recueillir l'évaluation des Directeurs Financiers des filiales sur les processus administratifs et les risques liés dont ils ont la responsabilité.

Ce questionnaire a permis de mettre en évidence des points faibles de contrôle interne sur certains cycles administratifs pour lesquels des actions correctrices ont été intégrées aux plans d'actions menés dès 2004. Ces faiblesses n'ont pas toutes été considérées comme des insuffisances significatives de contrôle interne.

Enfin, le Groupe procède, depuis cette même date, à une analyse des différentes étapes de chacun des processus identifiés afin de définir les points de contrôle les plus appropriés. Pour chacun de ces points, il a été demandé aux filiales de décrire leurs contrôles associés et de procéder à une évaluation de l'adéquation de ces contrôles. Entre 2005 et 2007, six principaux processus ont été couverts : cycle des ventes (de la prise de commande à la facturation), cycle des achats (de l'envoi de la commande au paiement), cycle de gestion du patrimoine (baux, contrats villes ...), systèmes informatiques (sécurité, disponibilité et business continuité), cycle des immobilisations (enregistrement, amortissement, démontage) et contrôles financiers et trésorerie. Les réponses des filiales, qui n'ont pas révélé de défaillances majeures du contrôle interne, ont permis d'identifier des actions correctrices aujourd'hui mises en œuvre.

En 2008, les filiales ont mis à jour leurs réponses aux 24 points de contrôle considérés comme les plus importants afin de rendre les échanges avec les filiales encore plus dynamiques et de faciliter l'identification et le partage des meilleures pratiques dans le domaine du contrôle interne seront facilités.

Les travaux entrepris avec les filiales, auxquelles il est demandé de décrire et d'évaluer l'adéquation de points de contrôle, seront poursuivis.

▪ **un processus de production de l'information financière et comptable**

Ce processus de production de l'information financière et comptable de la société JCDecaux SA vise à fournir aux membres du Directoire et aux responsables opérationnels les informations dont ils ont besoin pour gérer la Société et ses filiales, permettre la consolidation statutaire, le pilotage de l'activité au travers du reporting et du budget et à assurer la communication financière du Groupe.

Ce processus de production de l'information financière et comptable est organisé autour de trois cycles : budget, reporting et consolidation. Ces trois cycles s'appliquent à toutes les entités juridiques et suivent un format identique (périmètre, définitions, traitements) décrit dans le « Manuel Finance ». Ce Manuel comprend l'ensemble des principes, règles et procédures comptables et de gestion en vigueur dans le Groupe.

- Le budget est préparé chaque année à l'automne et couvre les prévisions de clôture de l'exercice en cours, le budget de l'année N+1. Approuvé par le Directoire en décembre, il est notifié aux filiales avant le début de l'année considérée. Outre des informations de nature stratégique et commerciale, le budget comprend un compte d'exploitation et un tableau d'emplois ressources établis selon le même format que les comptes consolidés.
- Le reporting établi mensuellement, à l'exception des mois de janvier et d'août, comprend plusieurs volets : un compte d'exploitation, un suivi des investissements, un reporting de trésorerie et un suivi des effectifs. Outre les comparaisons usuelles avec les périodes antérieures et le budget, le reporting comprend une ré-estimation des prévisions de clôture.
- Les comptes consolidés sont établis mensuellement, à l'exception également des mois de janvier et août et sont diffusés tous les semestres. Ils comprennent un compte de résultat, un bilan, un tableau des flux de trésorerie et les annexes. La consolidation est centralisée (pas de palier de consolidation).

L'ensemble de ces cycles est placé sous la responsabilité des Directions suivantes au sein de la Direction Générale Finance et Administration Corporate :

- la Direction du Contrôle Financier composée d'un département Budget et Reporting, d'un département Consolidation et d'une équipe de Contrôleurs de Gestion Internationaux chargée du suivi des filiales étrangères ;
- la Direction Fusions, Acquisitions et Trésorerie composée d'un département Financement-Trésorerie et d'un département Fusions-Acquisition et Développements ;
- la Direction Fiscale.

Les Directeurs placés à la tête de ces Directions ont une responsabilité transverse et mondiale sur l'ensemble des filiales. Le Directeur Général Finance et Administration Corporate a autorité fonctionnelle sur les directeurs financiers de toutes les filiales du Groupe. L'ensemble du dispositif est renforcé par les délégations de pouvoirs mentionnées ci-dessus.

Lors de la clôture des comptes, les Directeurs Généraux et Directeurs Financiers des filiales établissent des « lettres d'affirmation » signées conjointement et adressées au Directeur du Contrôle Financier.

Les comptes sont vérifiés par les Commissaires aux comptes deux fois par an pour la clôture annuelle (audit) et semestrielle (examen limité) des comptes consolidés et statutaires de JCDecaux SA.

Dans le cadre de la clôture annuelle, les filiales du périmètre de consolidation sont contrôlées. Pour la clôture semestrielle, des interventions ciblées sont réalisées sur les filiales significatives.

Le Groupe estime disposer d'un système de contrôle interne cohérent et adapté à ses activités. Il continuera cependant à mettre en œuvre régulièrement des mesures d'évaluation de ce système et à envisager toute amélioration jugée nécessaire.

▪ **les organes de contrôle**

Le Conseil de surveillance exerce son contrôle sur la gestion du Groupe en s'appuyant sur les rapports trimestriels d'activité du Directoire qui lui sont communiqués et sur les travaux du Comité d'audit selon des modalités déjà décrites (comptes-rendus, rapports...).

Le Directoire est fortement impliqué dans le contrôle interne. Il exerce son contrôle notamment dans le cadre de ses réunions mensuelles. Il s'appuie également sur les reportings existants (notamment les travaux de la Direction Générale Finance et Administration Corporate).

1.4. Les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique et sur la structure du capital de la Société

La structure du capital de la société

Ces éléments sont détaillés dans le paragraphe « Actionnariat » en page 186 et dans le paragraphe « Capital » en page 193 du présent document.

Les participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance en vertu des articles L.233-7 et L.233-12 du Code de commerce.

Ces informations sont mentionnées dans le paragraphe « Répartition du capital au cours des 3 dernières années » en page 187 du présent document.

Les mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier.

Néant à la connaissance de la Société.

Les accords prévoyant des indemnités pour les membres du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique.

Les indemnités de rupture des membres du Directoire sont mentionnées dans le paragraphe « Rémunérations des membres du Directoire » en page 168 du présent rapport.

Les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Directoire ainsi qu'à la modification des statuts de la Société.

Ces règles sont conformes à la loi et à la réglementation en vigueur. Les règles applicables à la composition, au fonctionnement et aux pouvoirs des membres du Directoire sont détaillées dans le paragraphe « Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Directoire » en page 159 du présent rapport.

Les règles applicables à la modification des statuts de la Société sont conformes aux textes en vigueur, la modification des statuts relevant de la compétence exclusive de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires, sauf dans les hypothèses expressément envisagées par la loi.

Les pouvoirs du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions.

Les pouvoirs donnés au Directoire en matière d'émission ou de rachat d'action figurent en pages 194 et 195.

Les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L.233-11 du Code de commerce ; la liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci ; les accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote.

Néant à la connaissance de la Société.

Les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation portait gravement atteinte à ses intérêts.

Néant à la connaissance de la Société.

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont décrites dans les statuts en page 198 à 205 ; elles font partie du présent rapport.

2. RÉMUNÉRATIONS, OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS ET ACTIONS GRATUITES

2.1. Rapport sur les rémunérations des membres du directoire et du Conseil de surveillance (Article L.225-102 du code de commerce)

La Société a décidé de se conformer pleinement aux recommandations AFEP/MEDEF d'octobre 2008 telles qu'intégrées au code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF de décembre 2008 pour ce qui concerne ses représentants légaux, M. Jean-François Decaux et M. Jean-Charles Decaux, qui détiennent alternativement le pouvoir de représenter la Société vis-à-vis des tiers, en qualité de Président du Directoire et de Directeur Général. Tous deux ont une structure de rémunération entièrement conforme aux recommandations AFEP/MEDEF.

Pour ce qui concerne M. Gérard Degonse et M. Jeremy Male, tous deux membres du Directoire sans être représentants légaux, le Conseil de surveillance a considéré que la conformité aux recommandations AFEP/MEDEF du Président du Directoire et du Directeur Général de la Société est suffisante pour atteindre les objectifs recherchés par ces recommandations.

Les règles de gouvernement d'entreprise ont en effet pour objet de définir des modalités d'exercice et de répartition des pouvoirs garantissant le fait que la Société est dirigée conformément à l'intérêt social et à celui de ses actionnaires.

Dans un groupe familial tel que JCDecaux contrôlé à 70 % par JCDecaux Holding et dont les actionnaires principaux sont représentants légaux de la Société, la capacité à s'assurer que l'intérêt des membres du Directoire est bien aligné avec l'intérêt des actionnaires est d'ores et déjà assurée de manière efficace au sein de la Société de par la composition même de son actionnariat et de ses organes sociaux.

En outre, la position particulière de M. Gérard Degonse et de M. Jeremy Male, en tant que respectivement Directeur Général Finance et Administration Corporate et Directeur Général Royaume-Uni et Europe du Nord, démontre que c'est essentiellement en leur qualité de salarié et au titre de leurs fonctions opérationnelles qu'ils servent les intérêts de la Société et du Groupe. A ce titre, les règles internes de subordination hiérarchique, inhérentes à l'existence d'un contrat de travail, garantissent un contrôle continu et efficace de leurs performances.

En conséquence et compte-tenu de la situation actuelle de M. Gérard Degonse et de M. Jeremy Male, le Conseil de surveillance a considéré qu'il n'était pas nécessaire d'imposer une renégociation des contrats de travail de M. Gérard Degonse et de M. Jeremy Male pour respecter les objectifs recherchés par l'AFEP et le MEDEF.

Les informations relatives aux éléments de rémunération de l'ensemble des membres du Directoire que sont M. Jean-François Decaux, M. Jean-Charles Decaux, M. Gérard Degonse et M. Jeremy Male, sont décrites dans le présent document de référence conformément aux recommandations de l'AMF du 22 décembre 2008 relatives à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux.

2.1.1. Rémunérations des membres du Directoire

Principes et règles de détermination

Règles de fixation des salaires fixes et des bonus (part variable)

Les montants indiqués sont ceux versés par JCDecaux SA, ceux versés par JCDecaux Holding, actionnaire de contrôle de JCDecaux SA et ceux versés par les filiales étrangères de JCDecaux SA. Les membres du Directoire ne reçoivent pas de rémunération par les filiales françaises.

Pour les rémunérations payées en livres sterling, le taux de change appliqué est la moyenne 2009 des taux de change au mois le mois de 1 livre sterling pour 1,121418 euro.

Les bonus versés en 2009 correspondent aux résultats de l'exercice 2008. Par exception, les bonus versés au Royaume-Uni à M. Jean-François Decaux et M. Jeremy Male en 2009 correspondent aux résultats de l'exercice 2009 et ceux versés en 2008 correspondent aux résultats de l'exercice 2008.

Les rémunérations et augmentations éventuelles des membres du Directoire, leur bonus et avantages éventuels sont décidés par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations après étude par ce dernier de la performance globale du Groupe au cours de l'exercice.

Le bonus correspond à un pourcentage du salaire brut fixe annuel.

Pour M. Jean-François Decaux et M. Jean-Charles Decaux, le bonus de chacun d'eux peut atteindre 150 % du salaire fixe annuel, dont 50 % au titre d'objectifs financiers liés à l'EBIT et au Free Cash Flow et 100 % au titre de réalisations stratégiques ponctuelles par la Direction Générale (par exemple la signature de nouveaux contrats et l'acquisition de nouvelles sociétés). Dans le cadre de contrats d'une importance exceptionnelle, il peut être attribué un bonus spécial.

Pour M. Jeremy Male, en application de son contrat de travail, le bonus peut atteindre 75 % de son salaire fixe annuel si le résultat d'exploitation des pays de sa zone de responsabilité progresse d'au moins 15 %, 50 % si le résultat progresse au moins de 10 %. Ce bonus peut être majoré en cas de résultats exceptionnels.

Pour M. Gérard Degonse, en application de son contrat de travail, le bonus annuel de référence est de 150 000 euros dont 50 % garantis et 50 % au titre de la réalisation d'objectifs financiers liés à l'EBIT et au Free Cash Flow, de réalisations d'objectifs spécifiques fixés par le Directoire et de l'atteinte d'objectifs personnels liés aux directions dont il a la charge. Ce montant de référence n'est pas un plafond.

Indemnités de rupture

M. Jean-François Decaux et M. Jean-Charles Decaux ne bénéficient d'aucun engagement de versement d'une indemnité en cas de cessation de leurs fonctions.

En cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de la Société, cette dernière est susceptible de verser à M. Gérard Degonse :

- une indemnité de fin de carrière correspondant à 2 années de salaire fixe et variable, incluant les indemnités légales et conventionnelles ;
- une indemnité de non-concurrence correspondant à 1,5 année de salaire fixe et variable pour une obligation de deux ans.

En cas de rupture de son contrat de travail à l'initiative de la société JCDecaux UK Ltd, cette dernière est susceptible de verser à M. Jeremy Male :

- une indemnité égale à une année de salaire et à la moyenne des primes sur résultats versées au titre des deux dernières années.

Avantages en nature

Les avantages en nature sont liés à la mise à disposition de véhicules de société, au Royaume Uni pour M. Jean-François Decaux et M. Jeremy Male, en France pour M. Gérard Degonse, et à l'attribution d'actions gratuites à M. Jean-François Decaux et M. Gérard Degonse, en rémunération de leurs mandats d'administrateur au sein de la société Affichage Holding (société cotée en Suisse, dans laquelle JCDecaux SA détient une participation minoritaire).

Assurance vie/retraite spécifique

M. Jeremy Male bénéficie d'un engagement de cotisation à des fonds de retraite égal à 15 % de la somme de son salaire annuel et de ses primes.

Stock options et actions gratuites

M. Jean-François Decaux et M. Jean-Charles Decaux ne disposent pas de stock options ou d'actions gratuites, ayant renoncé à en recevoir depuis l'introduction en bourse de la société en 2001.

M. Gérard Degonse et M. Jeremy Male perçoivent l'équivalent de 100 % de leur salaire fixe annuel en stock options, sans condition de performance, en application de leur contrat de travail. M. Gérard Degonse et M. Jeremy Male perçoivent l'équivalent de 50 % de leur salaire fixe annuel en actions gratuites, sans condition de performance, en application de leur contrat de travail.

La valorisation des stock options et actions gratuites attribuées à M. Gérard Degonse et M. Jeremy Male en 2008 et 2009 est mentionnée dans les tableaux ci-après. Les hypothèses d'évaluation pour le calcul de ces valorisations sont présentées dans les annexes aux comptes consolidés en pages 107 et 109.

Montants versés

M. Jean-François DECAUX – Président du Directoire

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2008	2009
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 242 501	1 228 525
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	1 242 501	1 228 525

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2008		2009	
	Montants versés en 2009 et 2008 au titre de 2008	Montants versés en 2008 au titre de 2008	Montants versés en 2010 et 2009 au titre de 2009	Montants versés en 2009 au titre de 2009
Rémunération fixe	1 119 510	1 119 510	1 119 510	1 119 510
- JCDecaux Holding	96 075	96 075	96 075	96 075
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	1 023 435	1 023 435	1 023 435	1 023 435
Rémunération variable	0	0	0	0
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	52 533	52 533	42 851	42 851
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	0	0	0	0
- Affichage Holding (Suisse)	52 533	52 533	29 632	29 632
- Société Générale d’Affichage (Suisse)	0	0	13 219	13 219
Avantages en nature	55 987	55 987	50 257	50 257
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	38 655	38 655	40 431	40 431
- Affichage Holding (Suisse)	17 332	17 332	9 826	9 826
Assurances vie / retraite spécifique	14 471	14 471	15 907	15 907
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	14 471	14 471	15 907	15 907
TOTAL	1 242 501	1 242 501	1 228 525	1 228 525

3. Autres informations

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
	✓		✓		✓		✓

M. Jean-Charles DECAUX – Directeur Général – Membre du Directoire

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2008	2009
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 133 954	1 145 970
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	1 133 954	1 145 970

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2008		2009	
	Montants versés en 2009 et 2008 au titre de 2008	Montants versés en 2008 au titre de 2008	Montants versés en 2010 et 2009 au titre de 2009	Montants versés en 2009 au titre de 2009
Rémunération fixe	1 119 510	1 119 510	1 119 510	1 119 510
- JCDecaux Holding	96 075	96 075	96 075	96 075
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	1 023 435	1 023 435	1 023 435	1 023 435
Rémunération variable	0	0	0	0
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature	0	0	10 582	10 582
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	0	0	10 582	10 582
Assurances vie / retraite spécifique	14 444	14 444	15 878	15 878
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	14 444	14 444	15 878	15 878
TOTAL	1 133 954	1 133 954	1 145 970	1 145 970

3. Autres informations

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
	✓		✓		✓		✓

M. Gérard DEGONSE – Membre du Directoire

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2008	2009
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	611 792	594 297
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 3)	42 687	44 189
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 5)	90 101	85 603
TOTAL	744 580	724 089

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2008		2009	
	Montants versés en 2009 et 2008 au titre de 2008	Montants versés en 2008 au titre de 2008	Montants versés en 2010 et 2009 au titre de 2009	Montants versés en 2009 au titre de 2009
Rémunération fixe	472 500	472 500	472 500	472 500
- JCDecaux Holding	41 250	41 250	41 250	41 250
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	431 250	431 250	431 250	431 250
Rémunération variable	66 850	0	79 652	0
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	66 850	0	79 652	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	53 150	53 150	30 348	30 348
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	0	0	0	0
- Affichage Holding (Suisse)	53 150	53 150	30 348	30 348
Avantages en nature	19 292	19 292	11 797	11 797
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	1 692	1 692	1 692	1 692
- Affichage Holding (Suisse)	17 600	17 600	10 105	10 105
Assurances vie / retraite spécifique	0	0	0	0
TOTAL	611 792	544 942	594 297	514 645

3. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées en 2008 et 2009

Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2009 (en euros)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
23/02/2009	Options de souscription	44 189	42 377	11,15	Du 23/02/2010 au 23/02/2016
Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2008 (en euros)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
15/02/2008	Options de souscription	42 687	21 176	21,25	Du 15/02/2009 au 15/02/2015

4. Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice

Aucune option n'a été levée au cours de l'exercice.

5. Actions gratuites attribuées en 2008 et 2009

Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2009 (en euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
23/02/2009	21 188	85 603	23/02/2011	23/02/2013	Néant
Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2008 (en euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
15/02/2008	10 588	90 101	15/02/2010	15/02/2012	Néant

6. Actions gratuites devenues disponibles durant l'exercice

Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
20/02/2007	9 987	Délai de 2 ans après l'acquisition

7. Autres informations

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
✓			✓	✓		✓	

M. Jeremy MALE – Membre du Directoire

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2008	2009
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 006 243	924 072
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 3)	64 903	61 411
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 5)	65 135	55 659
TOTAL	1 136 281	1 041 142

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2008		2009	
	Montants versés en 2009 et 2008 au titre de 2008	Montants versés en 2008 au titre de 2008	Montants versés en 2010 et 2009 au titre de 2009	Montants versés en 2009 au titre de 2009
Rémunération fixe	656 654	656 654	590 987	590 987
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	656 654	656 654	590 987	590 987
Rémunération variable	164 163	164 163	147 747	147 747
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	164 163	164 163	147 747	147 747
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature	9 978	9 978	21 339	21 339
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	9 978	9 978	21 339	21 339
Assurances vie / retraite spécifique	175 448	175 448	163 999	163 999
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	175 448	175 448	163 999	163 999
TOTAL	1 006 243	1 006 243	924 072	924 072

3. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées en 2008 et 2009

Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2009 (en euros)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
23/02/2009	Options de souscription	61 411	58 893	11,15	Du 23/02/2010 au 23/02/2016
Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2008 (en euros)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
15/02/2008	Options de souscription	64 903	32 197	21,25	Du 15/02/2009 au 15/02/2015

4. Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice :

Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)
13/12/2002	59 512	10,67
Total	59 512	

5. Actions gratuites attribuées en 2008 et 2009

Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2009 (en euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
23/02/2009	29 446	55 659	23/02/2013	23/02/2013	Néant
Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2007 (en euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
15/02/2008	16 098	65 135	15/02/2012	15/02/2012	Néant

6. Actions gratuites devenues disponibles durant l'exercice

Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
-	-	Délai de 4 ans après l'attribution

7. Autres informations

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
✓		✓		✓			✓

2.1.2. Rémunérations des membres du Conseil de surveillance

Principes et règles de détermination

Le montant des jetons de présence, plafonné à 180 000 euros depuis le 1^{er} janvier 2008 (autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 14 mai 2008) est réparti ainsi par le Règlement Intérieur :

Conseil de surveillance (par membre - 4 réunions)			Comité d'audit (4 réunions)		Comité des rémunérations et des nominations (2 réunions)	
Partie fixe	Partie variable	Réunion supplémentaire	Partie variable Président	Partie variable Membre	Partie variable Président	Partie variable Membre
14 000	13 000	2 050	15 000	7 500	6 000	5 000

Les montants alloués à titre de partie fixe sont réglés prorata temporis quand les mandats commencent ou prennent fin en cours d'exercice. Les jetons de présence sont payés aux membres du Conseil et des Comités trimestriellement, à trimestre échu.

Au-delà de 4 réunions, toute réunion du Conseil donne lieu au versement d'un complément de rémunération dès lors que la réunion ne se tient pas par conférence téléphonique.

Les membres du Conseil de surveillance ne disposent pas de stock options ou d'actions gratuites.

Montants bruts versés (en euros)

M. Jean-Claude Decaux a renoncé à percevoir des jetons de présence au titre de ses fonctions de membre du Conseil de surveillance et de Président du Comité des rémunérations et des nominations.

M. Jean-Claude DECAUX – Président du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2008	Montants versés en 2009
Jetons de présence	0	0
Autres rémunérations :		
SOPACT	46 352	46 969
JCDecaux Holding	196 078	198 549
<i>Dont avantages en nature (voiture)</i>	10 670	10 670
TOTAL	242 430	245 518

M. Jean-Pierre DECAUX – Membre du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2008	Montants versés en 2009
Jetons de présence :		
Conseil de surveillance	23 750	23 750
Comité d'audit	-	-
Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations	-	-
TOTAL	23 750	23 750

M. Pierre MUTZ – Membre indépendant du Conseil de surveillance (depuis le 13 mai 2009)

	Montants versés en 2008	Montants versés en 2009
Jetons de présence :		
Conseil de surveillance	-	20 250
Comité d'audit	-	5 625
Comité des rémunérations et des nominations	-	2 500
Autres rémunérations	-	-
TOTAL	-	28 375

M. Pierre-Alain PARIENTE – Membre indépendant du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2008	Montants versés en 2009
Jetons de présence :		
Conseil de surveillance	27 000	27 000
Comité d'audit	-	-
Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations	-	-
TOTAL	27 000	27 000

M. Xavier de SARRAU – Membre indépendant du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2008	Montants versés en 2009
Jetons de présence :		
Conseil de surveillance	27 000	27 000
Comité d'audit	15 000	15 000
Comité des rémunérations et des nominations <i>(membre jusqu'au 13 mai 2009)</i>	2 500	2 500
Autres rémunérations	-	-
TOTAL	44 500	44 500

Le montant total des sommes provisionnées ou constatées par la Société et ses filiales aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages au bénéfice des membres du Directoire et du Conseil de surveillance est indiqué en page 120 du Document de Référence.

2.1.3. Opérations réalisées sur les titres de JCDecaux SA par des dirigeants ou des personnes mentionnées à l'article L.621-18-2 du Code monétaire et financier au cours de l'année 2009 (article 223-26 du Règlement général de l'AMF)

En 2009, seul Jeremy Male, membre du Directoire, a déclaré les opérations suivantes sur les titres de la Société :

Membre	Nature des opérations	Date de l'opération	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
Jeremy Male	Levée de 59 512 options de souscription	03.06.09	10,67	634 993,04
	Cession de 59 512 actions	03.06.09	12,392	737 472,70

Aucune autre personne relevant de l'article L.621-18-2 du Code de commerce n'a déclaré d'opération sur les titres de la Société.

2.1.4. Options de souscription d'action

Tableau récapitulatif des principales conditions d'attribution des plans d'options de souscription d'actions

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2002, 1 666 718 options de souscription d'actions ont été attribuées par le Directoire à 160 collaborateurs au cours des exercices 2002, 2003, 2004 et 2005.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2005, 834 650 options ont été attribuées par le Directoire à 182 collaborateurs, au cours des exercices 2006 et 2007.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2007, 820 452 options ont été attribuées par le Directoire à 167 collaborateurs au cours des exercices 2007, 2008 et 2009.

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 13 mai 2009 a autorisé le Directoire, pour une durée de 26 mois à compter de la date de cette Assemblée, à procéder à des attributions d'actions gratuites d'actions existantes ou à émettre (à l'exclusion d'actions de préférence) dans la limite de 0,5 % du capital social, au profit des salariés ou des mandataires du Groupe ou de certains d'entre eux.

Cette autorisation s'est substituée à celle donnée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2007.

	Plan 2002	Plan 2005	Plan 2007
Date des Assemblées générales extraordinaires autorisant les plans d'options	23 mai 2002	11 mai 2005	10 mai 2007
	13 décembre 2002 : 88 096 options	20 février 2006 : 70 758 options	15 février 2008 : 719 182 options
Dates d'attribution des options et nombre d'options par date d'attribution	16 janvier 2003 : 209 546 options 5 mars 2004 : 678 711 options 4 mars 2005 : 690 365 options	20 février 2007 : 763 892 options	23 février 2009 : 101 270 options
Nombre global de bénéficiaires au titre de l'ensemble des attributions	160	182	167
Types d'options	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription
Total d'options attribuées	1 666 718	834 650	820 452
- dont membres du Directoire :			
. Gérard Degonse	91 507	38 274	63 553
. Jeremy Male	170 751	65 965	91 090
. Robert Caudron*	72 484	29 229	-
- dont dix premiers salariés	362 628	114 717	113 576
Nombre d'actions souscrites au 31.12.09	571 680	0	0
Nombre cumulé d'options annulées ou devenues caduques au 31.12.09	170 321	94 744	52 635
Options restantes au 31.12.09	924 717	739 906	767 817
Date d'expiration	7 ans à compter de la date d'attribution	7 ans à compter de la date d'attribution	7 ans à compter de la date d'attribution
	13 décembre 2002 : 10,67 euros	20 février 2006 : 20,55 euros	15 février 2008 : 21,25 euros
Prix de souscription d'actions pour les options attribuées :	16 janvier 2003 : 10,78 euros 5 mars 2004 : 15,29 euros 4 mars 2005 : 19,81 euros	20 février 2007 : 22,58 euros	23 février 2009 : 11,15 euros

* Robert Caudron a quitté le Directoire le 16 juillet 2007

Au 31 décembre 2009, 3 539 932 options avaient été exercées. Compte-tenu des options ainsi exercées et des options annulées, il restait à cette même date 2 432 440 options à exercer. Si ces options restantes sont exercées en totalité, le personnel de la Société, de ses filiales et de JCDecaux Holding détiendra, en tenant compte des options exercées au 31 décembre 2009, 1,09 % des actions de la Société (hors FCPE).

Caractéristiques des options de souscription

Point de départ
d'exercice des
options

Bénéficiaires au titre d'un contrat de travail avec une société française :

- aucune option ne pourra être levée avant le premier anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options ;
- chaque bénéficiaire pourra exercer jusqu'à un tiers des options qui lui ont été attribuées à la date du premier anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options. Un délai d'incessibilité de trois ans s'applique aux actions ainsi acquises ;
- chaque bénéficiaire pourra exercer jusqu'à deux tiers des options qui lui ont été attribuées à la date du deuxième anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options. Un délai d'incessibilité de deux ans s'applique aux actions ainsi acquises ;
- chaque bénéficiaire pourra exercer la totalité des options qui lui ont été attribuées à compter de la date du troisième anniversaire et ce, jusqu'à la date du septième anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options. Un délai d'incessibilité d'un an s'applique aux actions ainsi acquises.

Bénéficiaires au titre d'un contrat de travail avec une société étrangère :

- aucune option ne pourra être levée avant le premier anniversaire de la décision du Directoire attribuant les options ;
- chaque bénéficiaire pourra exercer jusqu'à un tiers des options qui lui ont été attribuées à la date du premier anniversaire de la décision du Directoire attribuant les options ;
- chaque bénéficiaire pourra exercer jusqu'à deux tiers des options qui lui ont été attribuées à la date du deuxième anniversaire de la décision du Directoire attribuant les options ;
- chaque bénéficiaire pourra exercer jusqu'à la totalité des options qui lui ont été attribuées à compter de la date du troisième anniversaire et ce, jusqu'à la date du septième anniversaire de la décision du Directoire ayant attribué les options.

Rapport spécial du Directoire sur les opérations réalisées en vertu des dispositions des articles L. 225-177 à L. 225-186 du Code de commerce (article L. 225-184 du Code de commerce)

1. Options attribuées

Options attribuées aux membres du Directoire

Le nombre, les dates d'échéance et le prix des options de souscription ou d'achat d'actions qui, durant l'exercice 2009 et à raison des mandats et fonctions exercées dans la Société, ont été consenties à chacun des membres du Directoire par la Société figurent dans le Rapport sur les rémunérations, en page 167.

Durant l'exercice 2009, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été consentie aux membres du Directoire de la Société par les Sociétés qui sont liées au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce ou par les Sociétés contrôlées par la Société au sens de l'article L.233-16 du Code du Commerce.

Les membres du Directoire doivent conserver un nombre d'actions issues des levées d'options tel que précisé en page 179.

Les membres du Conseil de surveillance ne bénéficient pas d'attribution de stock options.

Options attribuées aux salariés non-membres du Directoire

Durant l'exercice 2009, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été consentie aux salariés non-mandataires sociaux de la Société par la Société et par les sociétés ou groupements qui lui sont liés au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce.

2. Options levées

Options levées par les membres du Directoire

Le nombre et le prix des actions souscrites en levant une ou plusieurs options, durant l'exercice, par chacun des membres du Directoire de la Société figurent dans le Rapport sur les rémunérations, en page 167.

Options levées par les salariés non-membres du Directoire

Le nombre et le prix des actions souscrites en levant une ou plusieurs options, durant l'exercice, par chacun des dix salariés de la Société non-membres du Directoire et dont le nombre d'actions ainsi souscrites a été le plus élevé figurent ci-dessous.

Bénéficiaire	Nombre d'options de souscription levées	Prix moyen pondéré (en euros)
Bernard Borach	1 540	15,31

Le Directoire

Options de souscription détenues par les membres du Directoire au 31 décembre 2009

Membres	Nombre d'options	Date d'attribution
Jean-François Decaux	Néant	-
Jean-Charles Decaux	Néant	-
Gérard Degonse	35 513	05/03/2004
	27 410	04/03/2005
	18 345	20/02/2006
	19 929	20/02/2007
	21 176	15/02/2008
	42 377	23/02/2009
Total	164 750	
Jeremy Male	62 491	05/03/2004
	48 748	04/03/2005
	33 528	20/02/2006
	32 437	20/02/2007
	32 197	15/02/2008
	58 893	23/02/2009
Total	268 294	

2.1.5. Actions gratuites

Tableau récapitulatif des principales conditions d'attribution des plans d'actions gratuites

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 10 mai 2007 a autorisé le Directoire, pour une durée de 26 mois à compter de la date de cette Assemblée, à procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre (à l'exclusion d'actions de préférence) dans la limite de 0,5 % du capital social, au profit des salariés ou des mandataires du Groupe ou de certains d'entre eux.

Cette autorisation s'est substituée à celle donnée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2005.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2005, 35 961 actions gratuites ont été attribuées par le Directoire à deux de ses membres, au cours des exercices 2006 et 2007.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2007, 93 127 actions ont été attribuées par le Directoire à deux de ses membres, au cours des exercices 2007, 2008 et 2009.

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 13 mai 2009 a autorisé le Directoire, pour une durée de 26 mois à compter de la date de cette Assemblée, à procéder à des attributions d'actions gratuites d'actions existantes ou à émettre (à l'exclusion d'actions de préférence) dans la limite de 0,5 % du capital social, au profit des salariés ou des mandataires du Groupe ou de certains d'entre eux.

Cette autorisation s'est substituée à celle donnée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2007.

	Plan 2005	Plan 2007
Date des Assemblées générales extraordinaires autorisant l'attribution d'actions gratuites	11 mai 2005	10 mai 2007
Date d'attribution des actions et nombre d'actions par date d'attribution	3 février 2006 : 25 974 actions 20 février 2007 : 9 987 actions	10 mai 2007 : 15 807 actions 15 février 2008 : 26 686 actions 23 février 2009 : 50 634 actions
Nombre global de bénéficiaires au titre de l'ensemble des attributions	2	2
Types d'actions	à émettre	à émettre
Total d'actions gratuites attribuées	35 961	93 127
- dont membres du Directoire	2	2
- dont dix premiers salariés	0	0
Total d'actions gratuites attribuées et non encore acquises au 31 décembre 2009:	0	93 127
- dont Gérard Degonse	0	31 776
- dont Jeremy Male	0	61 351
Date d'expiration	attribution du 3 février 2006 : 3 février 2010 attribution du 20 février 2007 : 20 février 2011	attribution du 10 mai 2007 : 10 mai 2011 attribution du 15 février 2008 : 15 février 2012 attribution du 23 février 2009 : 23 février 2013
Prix	le 3 février 2006 : 20,52 euros le 20 février 2007 : 22,58 euros	le 10 mai 2007 : 23,06 euros le 15 février 2008 : 21,25 euros le 23 février 2009 : 11,15 euros

Caractéristiques des actions gratuites

Point de départ d'exercice des actions :

- bénéficiaires : salariés ou membres du Directoire du Groupe ou de certains d'entre eux ;
- condition de présence à l'effectif du Groupe à la date d'acquisition ;
- deux ans de période d'acquisition et deux ans de période de conservation. La période d'acquisition est de quatre ans pour les bénéficiaires résidant à l'étranger qui ne relèvent pas du régime fiscal de faveur des articles 80 quaterdecies et 200A, 6 bis du Code général des impôts, sans période de conservation.

Rapport spécial du Directoire sur les opérations réalisées en vertu des dispositions des articles L.225-197-1 à L.225-197-5 du Code de commerce (article L.225-197-4 du Code de commerce)

1. Actions gratuites attribuées aux membres du Directoire

Le nombre et la valeur des actions qui, durant l'exercice 2009 et à raison des mandats et fonctions exercées dans la Société, ont été attribuées gratuitement à chacun des membres du Directoire par la Société figurent dans le Rapport sur les rémunérations, en page 167.

Aucune action gratuite n'a été attribuée aux membres du Directoire de la Société par les Sociétés qui lui sont liées ou par les Sociétés contrôlées par la Société au sens de l'article L.233-16 du Code de commerce.

Les membres du Directoire doivent conserver au nominatif un nombre d'actions tel que précisé en page 179.

Les membres du Conseil de surveillance ne bénéficient pas d'attribution d'actions gratuites.

2. Actions gratuites attribuées aux salariés non-membres du Directoire

Aucune action gratuite n'a été attribuée à des salariés non-mandataires sociaux de la Société, que ce soit par la Société ou par les sociétés et groupements qui lui sont liés au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce.

Le Directoire

2.1.6. Conditions de conservation des options de souscription et des actions gratuites par les membres du Directoire

Le Conseil de surveillance du 7 décembre 2007 a décidé que les membres du Directoire devraient conserver, au nominatif, pour toutes les attributions faites à partir du 1^{er} janvier 2008 :

- un nombre d'actions issues des levées d'options correspondant à 25 % de la plus-value d'acquisition brute dégagée par l'intéressé lors de la levée desdites options ;
- 10 % du nombre total des actions attribuées gratuitement.

2.1.7. Nombre d'actions pouvant être créées

Au 31 décembre 2009, compte-tenu de l'ensemble des instruments dilutifs en circulation (stock options et actions gratuites), le pourcentage de dilution potentielle maximale est de 1,14 %.

3. SCHÉMAS D'INTÉRESSEMENT ET DE PARTICIPATION DU PERSONNEL

Pour la France, des avenants aux accords d'intéressement collectif des sociétés JCDecaux SA, Avenir et JCDecaux Airport France ainsi qu'à l'accord Groupe ont été conclus durant l'exercice 2009; ces avenants ont permis d'actualiser les données nécessaires au calcul de l'intéressement collectif tout en renforçant l'intérêt des salariés à la performance de leur entité.

Les accords d'intéressement des sociétés JCDecaux Artvertising et JCDecaux Holding ainsi que l'accord de JCDecaux Mobilier Urbain sont en cours d'application ; il en est de même pour la société Cyclocity.

En France, un accord de participation a également été conclu en 2001 prévoyant un accord de mutualisation entre les sociétés parties à cet accord (JCDecaux SA, JCDecaux Airport France, Avenir, JCDecaux Artvertising). Cet accord bénéficie à tous les salariés ayant au moins trois mois d'ancienneté dans le Groupe au cours de l'exercice donnant lieu à la participation. Le calcul de la participation est effectué conformément aux dispositions de l'article L.3324.1 du Code du travail.

En vertu de l'article L.3322-5 du Code du travail, les salariés de la société Cyclocity ont bénéficié en 2009 (au titre de 2008) pour la première fois d'une Réserve Spéciale de Participation et l'accès à un Plan d'Épargne d'Entreprise leur a été proposé.

Le montant de l'intéressement et de la participation versé, pour la France, au titre des 3 derniers exercices figure en page 45 du Document de Référence.

Les sociétés JCDecaux SA, Avenir, JCDecaux Airport France, JCDecaux Artvertising, JCDecaux Mobilier Urbain et JCDecaux Holding disposent chacune d'un Plan d'Épargne d'Entreprise, chacun de ces Plans ayant été renouvelé en 2002 ; les versements de sommes issues de l'intéressement collectif sont abondés. Les salariés des sociétés concernées peuvent notamment effectuer des versements volontaires sur un fonds composé d'actions JCDecaux SA, permettant une participation des salariés dans le capital de JCDecaux SA.

Par ailleurs, l'ensemble de ces plans propose dorénavant un fonds « Solidaire », le fonds « JCDecaux Diversifié » consacrant désormais au moins 5 % de son actif à l'économie solidaire. Effective au 30 novembre 2009, cette évolution a permis de dédier immédiatement plus de 450 000 euros à la finance « solidaire ».

4. INFORMATIONS SUR LES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

La totalité des mandats ou fonctions exercées en 2009 par les membres du Directoire le sont dans des filiales directes ou indirectes de JCDecaux SA ou dans des sociétés du domaine de la communication extérieure dans lesquelles le Groupe détient une participation significative.

4.1. Mandats des membres du Directoire

M. Jean-François DECAUX – Président du Directoire

51 ans

Président du Directoire (rotation annuelle avec Jean-Charles Decaux) depuis le 13 mai 2009, pour une durée de un an, conformément au principe d'alternance de fonctions de direction générale appliquée dans la Société.

Membre du Directoire depuis le : 13 mai 2009
Date de 1^{ère} nomination : 9 octobre 2000
Date d'échéance du mandat : 30 juin 2012
Adresse professionnelle : Brentford, 991 Great West Road, TW8 9DN Middlesex (Royaume-Uni)

M. Jean-François Decaux a rejoint le Groupe en 1982 et a créé et développé la filiale allemande. Il a également assuré le développement de l'ensemble des filiales de l'Europe du Nord et de l'Est et a ensuite réalisé l'implantation du Groupe en Amérique du Nord, ainsi qu'en Australie.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2009, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

JCDecaux Holding (France)	Administrateur - Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 15 juin 1998)
Metrobus (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 18 novembre 2005)
SCI Congor (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 17 janvier 2000)
Europlakat International Werbe (Autriche)	Membre du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 3 décembre 2002)
Gewista Werbegesellschaft MbH (Autriche)	Vice-Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 9 août 2003)
Affichage Holding (société cotée - Suisse)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 7 février 2002)
Société Générale d’Affichage (Suisse)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 11 décembre 2007)
Media Frankfurt GmbH (Allemagne)	Vice-Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 3 avril 2001)
WALL AG (Allemagne)	Membre du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 20 janvier 2004)
DF Real Estate (Luxembourg)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 17 décembre 2007)

Aucun mandat ou fonction n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe.

M. Jean-Charles DECAUX – Directeur Général – Membre du Directoire

40 ans

Directeur Général depuis le 13 mai 2009, pour une durée de un an, conformément au principe d'alternance de fonctions de direction générale appliquée dans la Société.

Membre du Directoire depuis le : 13 mai 2009
Date de 1^{ère} nomination : 9 octobre 2000
Date d'échéance du mandat : 30 juin 2012
Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine, France

M. Jean-Charles Decaux a rejoint le Groupe en 1989. Il a créé et développé la filiale espagnole et a ensuite mis en place l'ensemble des autres filiales implantées en Europe du Sud, Asie, Amérique du Sud et Moyen Orient.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2009, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

JCDecaux Holding (France)	Administrateur - Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 22 juin 1998)
Avenir (France)	Président (1 ^{ère} nomination : 3 mai 2000)
Metrobus (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 18 novembre 2005)
SCI du Mare (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 14 décembre 2007)
JCDecaux España SLU (Espagne)	Président - Administrateur Délégué - Administrateur (1 ^{ère} nomination : 30 juin 2000)
El Mobiliario Urbano SLU (Espagne)	Président du Conseil d'Administration (1 ^{ère} nomination : 14 mars 2003) Administrateur Délégué (1 ^{ère} nomination : 17 décembre 1998) Administrateur (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} octobre 2003)
JCDecaux Atlantis (Espagne)	Président - Administrateur Délégué (1 ^{ère} nomination : 25 avril 1997)
JCDecaux & Cevasa SA (Espagne)	Président du Conseil d'Administration (1 ^{ère} nomination : 10 mars 2000)
IGPDecaux Spa (Italie)	Vice-Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} décembre 2001)

Aucun mandat ou fonction n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe.

M. Gérard DEGONSE – Membre du Directoire

62 ans

Membre du Directoire depuis le :	13 mai 2009
Date de 1 ^{ère} nomination :	9 octobre 2000
Date d'échéance du mandat :	30 juin 2012
Adresse professionnelle :	17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine, France

M. Gérard Degonse, Directeur Général Finance et Administration Corporate, a rejoint le Groupe en juin 2000.

Auparavant, il a exercé les fonctions de Directeur Financement-Trésorerie d'Elf Aquitaine et de VP Treasurer-Company Secretary d'Eurodisney Company.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2009, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

JCDecaux UK Ltd. (Royaume-Uni)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} janvier 2002)
Affichage Holding (société cotée - Suisse)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 25 mai 2005)

Aucun mandat ou fonction n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe.

M. Jeremy MALE – Membre du Directoire

52 ans

Membre du Directoire depuis le :	13 mai 2009
Date de 1 ^{ère} nomination :	9 octobre 2000
Date d'échéance du mandat :	30 juin 2012
Adresse professionnelle :	Summit House, 27 Sale Place, W21YR, London, Royaume-Uni

M. Jeremy Male, Directeur Général Europe du Nord et Centrale, a rejoint le Groupe en août 2000.

Auparavant, il était Directeur Général Europe de Viacom Affichage et a exercé des fonctions de direction dans des groupes agroalimentaires tels que Jacobs Suchard et Tchibo.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2009, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

JCDecaux Sverige AB (Suède)	Président du Conseil d'Administration (1 ^{ère} nomination : 31 décembre 2001)
JCDecaux Sverige Forsaljningsaktiebolag AB (Suède)	Président du Conseil d'Administration (1 ^{ère} nomination : 16 avril 2009)
AFA JCDecaux A/S (Danemark)	Président du Conseil d'Administration (1 ^{ère} nomination : 5 mars 2002)
JCDecaux Airport UK Ltd. (Royaume-Uni)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 11 septembre 2000)
JCDecaux UK Ltd. (Royaume-Uni)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} septembre 2000)

Aucun mandat ou fonction n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe.

4.2. Mandats des membres du Conseil de surveillance

M. Jean-Claude DECAUX – Président du Conseil de surveillance

72 ans

Président du Conseil de surveillance depuis le : 13 mai 2009

Date de 1^{ère} nomination : 9 octobre 2000

Date d'échéance du mandat : 30 juin 2012

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine, France

M. Jean-Claude Decaux est le Fondateur du Groupe JCDecaux.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2009, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

S.O.P.A.C.T. (France) Président (1^{ère} nomination : 18 février 1972)

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

JCDecaux Holding (France) Président (1^{ère} nomination : 19 septembre 1994)

S.C.I. Troisjean (France) Gérant (1^{ère} nomination : 9 avril 1984)

S.C.I. Clos de la Chaîne (France) Gérant (1^{ère} nomination : 31 décembre 1969)

Bouygues Télécom (France) Représentant de JCDecaux Holding, Administrateur
(1^{ère} nomination : 19 février 2004)

S.C.I. Lyonnaise d'Entrepôt (France) Gérant (jusqu'au 30 juin 2006)

M. Jean-Pierre DECAUX – Vice-président du Conseil de surveillance

66 ans

Vice-président du Conseil de surveillance depuis le : 13 mai 2009

Date de 1^{ère} nomination : 9 octobre 2000

Date d'échéance du mandat : 30 juin 2012

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92000 Neuilly-sur-Seine, France

Tout au long de sa carrière au sein du Groupe, qu'il a rejoint dès son origine en 1964, M. Jean-Pierre Decaux a exercé de nombreux mandats dont les principaux sont :

- de 1975 à 1988 : Président-Directeur Général de la société S.O.P.A.C.T. (Société de Publicité des Atribus et des Cabines Téléphoniques)
- de 1980 à 2001 : Président-Directeur Général de la société R.P.M.U. (Régie Publicitaire de Mobilier Urbain)
- de 1989 à 2000 : Directeur Général de Decaux SA (devenue JCDecaux SA)
- de 1995 à 2001 : Président-Directeur Général de la société S.E.M.U.P. (Société d'Exploitation du Mobilier Urbain Publicitaire)

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé, en 2009, dans toutes sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans les sociétés hors Groupe, est la suivante :

S.C.I. de la Plaine St-Pierre (France) Gérant (1^{ère} nomination : 14 octobre 1981)

S.C. Bagavi (France) Gérant (1^{ère} nomination : nc)

S.C.I. CRILUCA (France) Gérant (1^{ère} nomination : nc)

Assor (France) Administrateur (1^{ère} nomination : nc)

Société Foncière de Joyenval (France) Administrateur (jusqu'en 2008)

M. Pierre MUTZ (Membre indépendant) Membre du Conseil de surveillance (depuis le 13 mai 2009)

67 ans

Membre du Conseil de surveillance depuis le : 13 mai 2009

Date de 1^{ère} nomination : 13 mai 2009

Date d'échéance du mandat : 30 juin 2012

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine, France

Diplômé de l'Ecole spéciale militaire de Saint-Cyr, M. Pierre Mutz a débuté sa carrière dans l'armée en 1963, puis a rejoint le Corps Préfectoral en 1980 au sein duquel il a notamment été chef du cabinet du Préfet de police de Paris, Administrateur civil, sous-directeur du personnel de la préfecture de police et Directeur du cabinet du Préfet de police de Paris.

Il a également été Préfet de l'Essonne, de 1996 à 2000, Préfet de la région Limousin et Préfet de la Haute-Vienne (hors classe) de 2000 à 2002, Directeur Général de la Gendarmerie Nationale de 2002 à 2004 ainsi que Préfet de police de 2004 à 2007.

Puis il a exercé les fonctions de Préfet de la région Ile-de-France et Préfet de Paris entre mai 2007 et octobre 2008. Enfin, M. Pierre Mutz a été nommé Préfet hors cadre le 9 octobre 2008.

M. Pierre Mutz est Commandeur de la Légion d'honneur et Commandeur de l'Ordre national du Mérite.

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé, en 2009, dans toutes sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans les sociétés hors Groupe, est la suivante :

Thalès (France) (société cotée)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : juin 2009)
Eiffage (France) (société cotée)	Conseiller du Président (1 ^{ère} nomination : décembre 2008)
Groupe Logement Français (France)	Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : décembre 2008)
Axa France IARD (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : décembre 2008)
CIS (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : janvier 2009)
RATP (France) (société cotée)	Administrateur (jusqu'au 30 octobre 2008)
Agence de l'eau Seine-Normandie (France)	Président du Conseil d'administration (jusqu'au 30 octobre 2008)

M. Pierre-Alain PARIENTE (Membre indépendant) – Membre du Conseil de surveillance

74 ans

Membre du Conseil de surveillance depuis le : 13 mai 2009

Date de 1^{ère} nomination : 9 octobre 2000

Date d'échéance du mandat : 30 juin 2012

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine, France

M. Pierre-Alain Pariente a exercé diverses fonctions salariées au sein du Groupe de 1970 à 1999, dont celle de Directeur Commercial de la société R.P.M.U. (Régie Publicitaire de Mobilier Urbain).

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé, en 2009, dans toutes sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans les sociétés hors Groupe, est la suivante :

S.C.E.A. La Ferme de Chateluis (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 23 juillet 2001)
Arthur SA (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : nc)

M. Xavier de SARRAU (Membre indépendant) – Membre du Conseil de surveillance

59 ans

Membre du Conseil de surveillance depuis le : 13 mai 2009

Date de 1^{ère} nomination : 14 mai 2003

Date d'échéance du mandat : 30 juin 2012

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine, France

M. Xavier de Sarrau est avocat à la Cour, spécialisé dans le conseil aux groupes privés et familiaux. Il a débuté sa carrière en 1973 chez Arthur Andersen en qualité de Conseiller Juridique et Fiscal.

Il a, par ailleurs, exercé les responsabilités suivantes :

- de 1989 à 1993 : Managing Partner de Arthur Andersen - Tax and Legal pour la France
- de 1993 à 1997 : Président d'Arthur Andersen pour toutes les opérations en France

- de 1997 à 2000 : Président d'Arthur Andersen pour la région Europe, Moyen-Orient, Inde et Afrique. Basé à Londres.
- de 2000 à 2002 : Managing Partner - Global Management Services. Basé à Londres et à New York. Il a, en outre, été membre du Conseil d'Administration d'Arthur Andersen à plusieurs reprises.

L'ensemble de ces expériences lui a notamment permis d'acquérir une expertise dans les domaines de la fiscalité internationale, des structures patrimoniales, de la gestion d'actifs privés, des instruments financiers complexes, des fusions et réorganisations. Il est, par ailleurs, auteur de nombreux articles et ouvrages dans le domaine du droit fiscal international et conférencier au World Economic Forum.

M. Xavier de Sarrau est Chevalier de la Légion d'Honneur et ancien membre du Conseil National des Barreaux.

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé, en 2009, dans toutes sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans les sociétés hors Groupe, est la suivante :

Financière Atlas	Membre du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 2007)
Bernardaud	Membre du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 2009)

4.3. Nature des liens familiaux entre les membres du Directoire et du Conseil de surveillance

MM. Jean-Claude et Jean-Pierre Decaux, respectivement Président et Vice Président du Conseil de surveillance, sont frères.

MM. Jean-François Decaux et Jean-Charles Decaux, respectivement Président du Directoire et Directeur Général, sont les fils de M. Jean-Claude Decaux.

4.4. Condamnations, sanctions et conflits d'intérêt des membres du Directoire et du Conseil de surveillance

Aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un quelconque des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance.

Aucune incrimination ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre d'aucun d'entre eux par une autorité réglementaire ou statutaire. Notamment, aucun d'entre eux n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société au cours des cinq dernières années.

Aucun membre du Directoire ou du Conseil de surveillance n'a été associé, en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance à la faillite, mise sous séquestre ou liquidation d'une société au cours des cinq dernières années.

4.5. Actifs appartenant directement ou indirectement aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance

Actifs immobiliers

Certains locaux sont la propriété d'entités contrôlées par la société JCDecaux Holding, qui détient 70,48 % des actions de la Société. Ainsi, les locaux situés en France à Neuilly-sur-Seine, Plaisir, Maurepas et Puteaux, au Royaume Uni à Londres, en Belgique à Bruxelles et en Espagne à Madrid sont la propriété de la SCI Troisjean, filiale de JCDecaux Holding.

Le Groupe occupe ces locaux au titre de contrats de baux commerciaux conclus aux conditions du marché. Le montant des loyers versés est indiqué en page 209.

Propriété intellectuelle

Le Groupe protège par des droits exclusifs (marques, dessins et modèles, brevets, noms de domaine) tant en France que dans les principaux pays dans lesquels il exerce son activité, les éléments de propriété intellectuelle essentiels qu'il utilise dans la conduite de son activité.

La plus grande partie des marques appartient à JCDecaux SA. Certaines marques appartiennent aux sociétés JCDecaux Mobilier Urbain et Avenir qui sont deux filiales à 100 % de JCDecaux SA.

La marque « JEAN-CLAUDE DECAUX » appartient à M. Jean-Claude Decaux qui, par un protocole en date du 8 février 2001, s'est engagé à ne pas l'utiliser dans le même secteur d'activité que le Groupe. Cette marque est protégée, en France, afin d'en interdire un usage par des tiers mais elle n'est pas utilisée par le Groupe, qui utilise la marque JCDecaux.

La marque « JCDecaux » est protégée dans 86 pays.

Par un accord de coexistence de marques conclu en 2001 avec M. Jean-Claude Decaux, la société JCDecaux SA et ses filiales disposent à titre gratuit et exclusif du droit d'utiliser et de déposer de manière illimitée les marques JCDecaux ainsi que toute marque comprenant les termes « JCDecaux » pour la conduite de leurs activités d'exploitation et de commercialisation d'espaces publicitaires figurant sur des équipements de mobilier urbain, des supports d'affichage ou des dispositifs de publicité lumineuse.

Tous les autres droits de propriété intellectuelle utilisés par le Groupe appartiennent à JCDecaux SA, à l'exception de quelques droits secondaires qui appartiennent à des filiales de JCDecaux SA.

Au 31 décembre 2009, le Groupe est titulaire de plus de 310 autres marques secondaires. Plus de 813 dessins et modèles déposés protègent en France et à l'étranger des produits tels que les abribus, les colonnes, les supports d'affichage, les bornes interactives, les vélos, les sanitaires dont certains sont dessinés par des architectes de renommée mondiale. Les innovations techniques sont protégées par des brevets, liés par exemple à un système informatisé de mise à disposition de vélos et aux sanitaires publics à entretien automatique.

Au 31 décembre 2009, le Groupe est titulaire de 76 brevets en France et à l'étranger.

4.6. Conventions réglementées, prêts et garanties consentis par la Société

En date du 4 décembre 2009, le Conseil de surveillance a autorisé, en application de l'article L.225-86 du code de commerce, un abandon de créance, assorti d'une clause de retour à meilleure fortune, au profit de la société SOMUPI. Cet abandon consenti par les actionnaires à hauteur de leur détention dans le capital social de SOMUPI, a été conclu le 30 décembre 2009, pour un montant de 20,77 M€ par JCDecaux SA et pour un montant de 10,70 M€ par Médias & Régies Europe SA.

Aucune convention relevant de l'article L.225-87 du Code de commerce n'a été conclue au cours de l'exercice.

Il n'existe aucun contrat de service entre la Société et l'un de ses mandataires sociaux prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat. Au cours de l'exercice écoulé, aucun prêt ou garantie n'a été accordé ou constitué par la Société en faveur de l'un des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance.

ACTIONNARIAT ET BOURSE

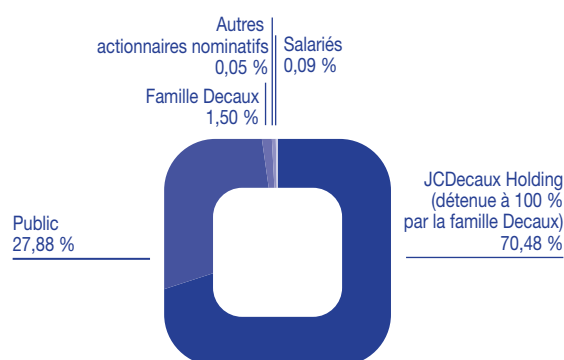
1. ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2009

1.1. Répartition entre nominatifs et porteurs

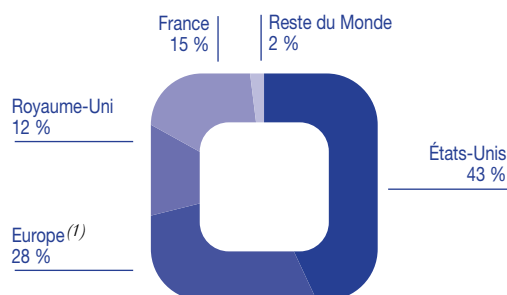
Au 31 décembre 2009, le capital est de 3 374 765,27 euros divisé en 221 369 929 actions, réparties de la manière suivante :

- actions au nominatif : 159 790 631 détenues par 151 actionnaires,
- actions au porteur : 61 579 298 actions.

1.2. Principaux actionnaires



1.3. Répartition du flottant par zone géographique



Source : Thomson Financial / Euroclear
(sur la base des actions identifiées (97,26 % du flottant))

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni

2. ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT

Répartition du capital au cours des trois dernières années

Actionnaires		31 décembre 2007			31 décembre 2008			31 décembre 2009		
		Nombre d'actions	% de capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% de capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% de capital	% des droits de vote
	JCDecaux Holding	156 030 573	69,949%	69,949%	156 030 573	70,516%	70,516%	156 030 573	70,484%	70,484%
Membres du Directoire et du Conseil de Surveillance	Jean-Charles Decaux	1 712 210	0,768%	0,768%	1 712 210	0,774%	0,774%	1 712 210	0,773%	0,773%
	Jean-François Decaux	1 156 179	0,518%	0,518%	1 156 179	0,523%	0,523%	1 156 179	0,522%	0,522%
	Gérard Degonse	0	0,000%	0,000%	9 186	0,004%	0,004%	19 173	0,009%	0,009%
	Jeremy Male	0	0,000%	0,000%	16 788	0,008%	0,008%	16 788	0,008%	0,008%
	Jean-Claude Decaux	8 175	0,004%	0,004%	8 175	0,004%	0,004%	8 175	0,004%	0,004%
	Jean-Pierre Decaux	1 574	0,001%	0,001%	1 574	0,001%	0,001%	1 574	0,001%	0,001%
	Pierre Mutz	-	-	-	-	-	-	1 000	-	-
	Pierre-Alain Pariente	1 020	-	-	1 020	-	-	1 020	-	-
	Xavier de Sarrau	11 000	0,005%	0,005%	11 000	0,005%	0,005%	11 000	0,005%	0,005%
Autres nominatifs	Jean-Sébastien Decaux	435 000	0,195%	0,195%	435 000	0,197%	0,197%	435 000	0,197%	0,197%
	Danielle Decaux	3 059	0,001%	0,001%	3 059	0,001%	0,001%	3 059	0,001%	0,001%
	Annick Piraud	18 572	0,008%	0,008%	18 572	0,008%	0,008%	18 572	0,008%	0,008%
	FCPE JCDecaux Développement	190 100	0,085%	0,085%	199 900	0,090%	0,090%	207 300	0,094%	0,094%
	Autres	69 076	0,031%	0,031%	92 316	0,042%	0,042%	169 008	0,076%	0,076%
Sous total nominatifs	Total	159 636 538	71,566%	71,566%	159 695 552	72,172%	72,172%	159 790 631	72,183%	72,183%
Actionnaires de plus de 5% ayant déclaré un franchissement de seuil	ING *	11 159 873	5,003%	5,003%	13 427 377	6,068%	6,068%	13 427 377	6,066%	6,066%
	Actions auto-détenues	0	0,000%	0,000%	0	0,000%	0,000%	0	0,000%	0,000%
	Public	52 265 377	23,431%	23,431%	48 147 668	21,760%	21,760%	48 151 921	21,752%	21,752%
TOTAL		223 061 788	100,000%	100,000%	221 270 597	100,000%	100,000%	221 369 929	100,000%	100,000%

* selon la dernière déclaration de franchissement de seuil du 14.07.08

Capital et droits de vote au 31 décembre 2009

Le nombre de droits de vote au 31 décembre 2009 était de 221 369 929 actions égal au nombre des actions constituant le capital. Au 31 décembre 2009, en l'absence d'action propre détenue par la Société et en l'absence de droits de vote double, il n'y a pas de différence entre le pourcentage de capital et le pourcentage de droits de vote.

A la connaissance de la Société, il n'existe pas de pactes d'actionnaires ou d'actions de concert.

Crédit Suisse Group a déclaré avoir atteint une détention de 0,55 % du capital et des droits de vote le 1^{er} avril 2009, puis a indiqué détenir 0,49 % du capital et des droits de vote le 20 avril 2009.

Au 31 décembre 2009, le pourcentage détenu par le personnel directement ou par l'intermédiaire d'organismes de placement spécialisés est de 0,094 %.

Au 31 décembre 2009, les membres du Directoire et du Conseil de surveillance, dont le détail figure dans le tableau ci-dessus détenaient 2 927 119 actions de la Société, représentant environ 1,32 % du capital et des droits de vote.

Au 31 décembre 2009, certains des membres du Directoire (MM. Jean-François et Jean-Charles Decaux) et du Conseil de surveillance (MM. Jean-Claude et Jean-Pierre Decaux), dont le détail est mentionné en page 188, détenaient, en pleine propriété et en nue-propriété, 1 299 965 actions de la société JCDecaux Holding (représentant environ 67 % du capital et des droits de vote de cette société), qui détient elle-même environ 70,48 % des actions de la Société.

Au 31 décembre 2009, certains membres du Directoire, dont le détail figure en page 175 détenaient des titres pouvant donner accès au capital de la Société.

Au 31 décembre 2009, il n'existe pas de nantissement, garantie ou sûreté significatifs sur les actions de la Société.

Dividendes

Au titre des trois derniers exercices, il a été distribué les dividendes suivants :

- Exercice 2006 : un dividende de 0,42 euro par action éligible à l'abattement de 40 %.
- Exercice 2007 : un dividende de 0,44 euro par action éligible à l'abattement de 40 %.
- Exercice 2008 : néant.

Les dividendes non-réclamés sont prescrits au profit de l'État à l'issue d'un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement.

3. PERSONNES MORALES DÉTENANT LE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Le principal actionnaire de la société est la société JCDecaux Holding, entièrement détenue par la famille Decaux et dont l'objet social est principalement l'animation stratégique des sociétés dans lesquelles elle détient, directement ou indirectement, une participation.

Au 31 décembre 2009, le capital social de la société JCDecaux Holding était réparti de la façon suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions		% du capital
	Pleine propriété	Nue propriété	
Jean-François Decaux	45 435		2,330 %
Jean-Charles Decaux	45 435	604 500 ⁽¹⁾	33,331 %
Jean-Claude Decaux	31		0,002 %
Jean-Pierre Decaux	64		0,003 %
JFD Investissement	175 500		9,000 %
JFD Participations		429 000 ⁽¹⁾	22,001 %
Open 3 Investimenti	45 435		2,33 %
Jean-Sébastien Decaux		604 500 ⁽¹⁾	31,000 %
Danielle Decaux	35		0,002 %
Sous-total	311 935	1 638 000	100,000 %
Total		1 949 935	100,000 %

⁽¹⁾ M. Jean-Claude Decaux: détient l'usufruit de ces actions.

Le contrôle de la Société par la société JCDecaux Holding s'exerce dans les limites ci-après décrites.

Ni les statuts, ni le règlement intérieur du Conseil ne contiennent de dispositions qui pourraient avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher le changement du contrôle actuellement détenu par la société JCDecaux Holding.

Il n'existe pas de droit de vote double ou d'autres avantages, tels des actions gratuites, accordés à l'actionnaire de contrôle JCDecaux Holding.

S'agissant des organes sociaux de la Société JCDecaux SA, le Conseil de surveillance est composé de membres indépendants pour plus de la moitié. Le Comité des rémunérations et des nominations est composé pour moitié de membres indépendants. Le Comité d'audit est, quant à lui, totalement indépendant.

Les conventions conclues avec la société JCDecaux Holding ou avec des sociétés familiales, notamment les contrats de baux immobiliers, le sont, comme indiqué en page 209 du présent document, à des conditions normales de marché.

Enfin, il convient de noter que les rémunérations des dirigeants de la Société, membres de la famille Decaux, font l'objet d'une revue annuelle par le Comité des rémunérations et des nominations de JCDecaux SA. S'agissant des membres de la famille Decaux non-dirigeants mais exerçant des fonctions au sein du Groupe, leurs rémunérations sont fixées de manière identique à celles des personnes exerçant, au sein du Groupe, des fonctions similaires.

4. OPTION OU ACCORD CONDITIONNEL OU INCONDITIONNEL DE VENTE PORTANT SUR LE CAPITAL DE SOCIÉTÉS DU GROUPE

Ces options ou accords sont détaillés dans l'annexe aux comptes consolidés en pages 103 et 118 du présent document.

5. MARCHÉ DES TITRES JCDECAUX EN 2009

L'action JCDecaux est cotée sur Euronext Paris (Compartiment A), à l'exclusion de tout autre marché.

Le titre JCDecaux fait partie des valeurs qui composent l'indice SBF 120 depuis le 26 novembre 2001 et l'indice Euronext 100 depuis le 2 janvier 2004.

Depuis le 3 janvier 2005, JCDecaux a également rejoint un nouvel indice boursier : l'indice CAC Mid100. Cet indice est composé des 100 premières capitalisations qui suivent les 60 valeurs les plus importantes composant les indices CAC 40 et CAC Next20.

JCDecaux fait également partie depuis le 22 septembre 2003 de l'indice ASPI Eurozone, indice européen utilisé par les investisseurs souhaitant s'engager en faveur du développement durable et socialement responsable des entreprises.

Le Groupe a intégré le 21 mars 2005 l'indice FTSE4Good, indice de référence des valeurs socialement responsables.

Enfin, depuis le 6 septembre 2007, le Groupe figure parmi les nouvelles sociétés qui ont intégré l'indice Dow Jones Sustainability (DJSI), autre indice de référence des sociétés socialement responsables, composé de 319 sociétés dans le monde dont 22 sociétés françaises.

Au 31 décembre 2009, le nombre d'actions s'élevait à 221 369 929 et le capital ne comportait aucune action auto-détenue. Le nombre moyen pondéré d'actions s'élevait à 221 322 760 au cours de l'exercice 2009. Il s'est échangé en moyenne 299 326 titres par jour.

Le titre JCDecaux a clôturé l'année 2009 à 17,04 euros en hausse de 39 % par rapport au 31 décembre 2008.

6. ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE ET DES VOLUMES DE TRANSACTIONS

Depuis le 1^{er} janvier 2008, les cours de Bourse et les volumes de transactions du titre JCDecaux ont évolué de la manière suivante :

	COURS			Nombre de titres échangés	VOLUME	
	Plus haut	Plus bas	Cours de clôture		Moyenne des titres échangés	Capitalisation boursière ⁽¹⁾
	(en euros)	(en euros)	(en euros)			(en M€)
2008						
Janvier	26,56	20,75	21,76	19 417 226	882 601	4 821,83
Février	21,74	19,33	20,01	14 449 553	688 074	4 434,05
Mars	20,71	17,35	18,62	17 554 996	923 947	4 126,03
Avril	19,54	18,35	18,40	11 027 892	501 268	4 077,28
Mai	20,00	17,96	18,82	9 715 994	462 666	4 170,35
Juin	18,45	16,17	16,19	11 731 654	558 650	3 587,58
Juillet	16,77	14,26	16,32	13 450 631	584 810	3 640,81
Août	16,40	14,76	15,14	10 238 126	487 530	3 377,56
Septembre	16,20	14,55	15,33	16 457 831	748 083	3 419,95
Octobre	14,77	11,88	13,56	15 804 925	687 171	3 025,08
Novembre	14,16	9,80	11,05	10 567 408	528 370	2 465,13
Décembre	13,11	10,48	12,30	5 825 269	277 394	2 742,88
2009						
Janvier	13,94	9,82	10,79	7 032 208	334 867	2 385,50
Février	10,35	9,79	10,19	7 252 781	362 639	2 251,81
Mars	10,70	7,32	8,52	12 742 479	579 204	1 885,22
Avril	11,11	8,29	10,84	10 502 837	525 142	2 398,57
Mai	12,46	10,30	11,57	10 226 130	511 307	2 559,11
Juin	13,48	10,50	11,32	6 715 107	305 232	2 503,79
Juillet	14,88	10,51	14,40	7 628 710	331 683	3 185,33
Août	15,92	13,75	15,11	5 936 528	282 692	3 343,55
Septembre	16,49	14,35	14,80	4 971 879	225 995	3 274,95
Octobre	15,56	13,60	13,77	4 236 030	192 547	3 047,03
Novembre	16,50	14,01	15,15	4 361 012	207 667	3 352,40
Décembre	17,50	14,80	17,04	2 963 914	134 723	3 769,51
2010						
Janvier	19,27	16,71	18,60	4 226 474	211 324	4 117,48
Février	19,10	17,60	18,30	3 480 950	174 048	4 057,71

(1) Source : Thomson Financial (sur la base du dernier cours de clôture du mois)

Fiche signalétique

Code ISIN	FR 0000077919
Éligibilité SRD / PEA	Oui / Oui
Code Reuters	JCDX.PA
Code Bloomberg	DEC FP

Données boursières 2009

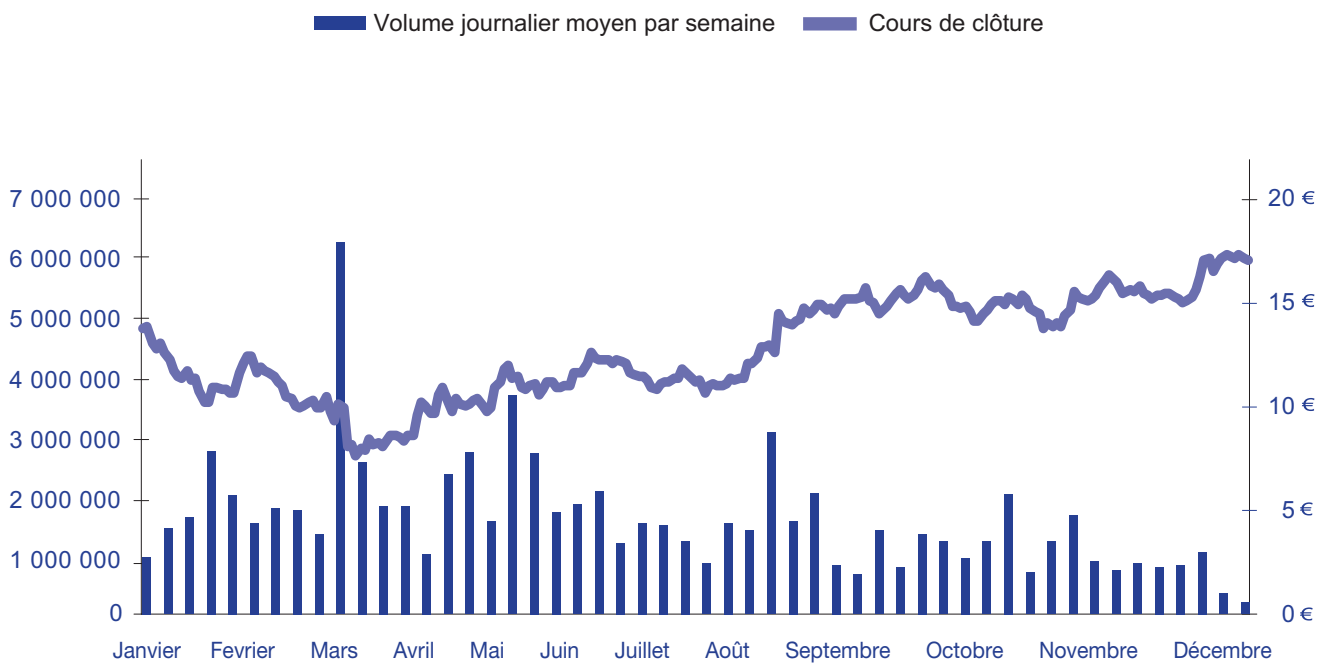
Cours le plus haut (29/12/2009) ⁽¹⁾	17,30
Cours le plus bas (13/03/2009) ⁽¹⁾	7,53
Capitalisation boursière ⁽²⁾	3 769,51
Nombre d'actions au 31/12/2009	221 369 929
Volume moyen journalier	299 326

Source : Thomson Financial

⁽¹⁾ En euros, cours de clôture ;

⁽²⁾ En millions d'euros, au 31 décembre 2009.

Évolution du cours de l'action JCDecaux et des volumes de transactions en 2009



Évolution comparée du titre JCDecaux avec les indices SBF 120, Euronext 100 et DJ Euro Stoxx Media depuis l'introduction en Bourse, le 21 juin 2001



7. INFORMATION DES ACTIONNAIRES

Martin Sabbagh

Responsable de la Communication Financière et des Relations avec les Investisseurs

Tél. : 33 (0)1 30 79 44 86

Fax : 33 (0)1 30 79 77 91

E-mail : actionnaires@jcdecaux.fr

Des informations générales et financières sont à la disposition des actionnaires sur le site Internet : www.jcdecaux.com.

Calendrier prévisionnel de communication financière

Date	Événement
5 mai 2010	Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2010 et information trimestrielle
19 mai 2010	Assemblée Générale
30 juillet 2010	Chiffre d'affaires du 2 ^e trimestre 2010 et résultats semestriels 2010 Rapport financier semestriel
3 novembre 2010	Chiffre d'affaires du 3 ^e trimestre 2010 et information trimestrielle

CAPITAL

1. GÉNÉRALITÉS

1.1. Montant du capital

Au 31 décembre 2009, le capital de la Société s'établit à 3 374 765,27 euros, divisé en 221 369 929 actions, toutes de même catégorie et entièrement libérées. La répartition du capital de la Société est indiquée en pages 186 et 187 du présent document.

1.2. Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

1.3. Évolution du capital au cours des trois dernières années

Date	Opération	Nombre d'actions émises/annulées	Montant nominal de l'augment./réduc. de capital <i>en euros</i>	Prime d'émission/ par action <i>en euros</i>	Montant cumulé de la prime d'émission <i>en euros</i>	Montants successifs du capital <i>en euros</i>	Nombre cumulé d'actions	Valeur nominale
31-déc-07	Augmentation de capital liée aux levées d'options de souscription d'actions	1 346 528	20 527,70	15,15	20 401 052,82	3 400 557 ,51	223 061 788	(1)
7-mai-08	Augmentation de capital par attribution d'actions gratuites	25 974	395,97	21,48	558 045,03	3 400 953,48	223 087 762	(1)
4-déc-08	Réduction de capital par annulation des actions auto-détenues	2 106 724	32 116,82	-	-	3 368 836,66	220 981 038	(1)
31-déc-08	Augmentation de capital liée aux levées d'options de souscription d'actions	289 559	4 414,30	16,29	4 718 324,38	3 373 250,96	221 270 597	(1)
7-mai-09	Augmentation de capital par attribution d'actions gratuites	9 987	152,25	10,58	105 709,95	3 373 403,21	221 280 584	(1)
31-déc-09	Augmentation de capital liée aux levées d'options de souscription d'actions	89 345	1 362,06	10,77	962 176,12	3 374 765,27	221 369 929	(1)

⁽¹⁾ Lors de la conversion du capital en euros, en juin 2000, l'expression de la valeur nominale des actions a été supprimée des statuts.

1.4. Délégations d'augmentation de capital accordées au Directoire, utilisées et en cours de validité, au cours de l'exercice

Date de l'Assemblée	Nature de la délégation donnée au Directoire	Montant maximal autorisé	Echéance de l'autorisation	Catégories des bénéficiaires	Utilisation faite de la délégation par le Directoire en 2009
10 mai 2007	Consentir des options de souscription et d'achat d'actions de la Société	4 % du capital social	13.05.2009	Salariés ou Mandataires sociaux du Groupe ou certains d'entre eux	Le Directoire a consenti 101 270 options de souscription le 23 février 2009
10 mai 2007	Procéder à l'attribution gratuites d'actions existantes ou à émettre	0,5 % du capital social	13.05.2009	Salariés ou Mandataires sociaux du Groupe ou certains d'entre eux	Le Directoire a consenti 50 634 actions gratuites le 23 février 2009
13 mai 2009	Procéder à l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, par émission - avec maintien du droit préférentiel de souscription - d'actions et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, dans la limite d'un montant maximal et d'en fixer les conditions et modalités. La même autorisation a été donnée en prévoyant la suppression du droit préférentiel de souscription	2,3 millions d'euros	12.07.2011	Actionnaires	Non utilisée
13 mai 2009	Emettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital sans droit préférentiel de souscription, en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	10 % du capital social	12.07.2011	Actionnaires	Non utilisée
13 mai 2009	Procéder à l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois, par incorporation de primes, réserves ou bénéfices	2,3 millions d'euros	12.07.2011	Actionnaires	Non utilisée
13 mai 2009	Décider l'augmentation du nombre de titres à émettre (option de sur-allocation) dans le cadre d'une augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription	Seuil maximum de 15 % de l'émission initiale et dans la limite du plafond fixé pour l'émission de titres ou de valeurs mobilières	12.07.2011	Bénéficiaires de l'opération initiale	Non utilisée
13 mai 2009	Décider l'augmentation du capital social au bénéfice des salariés (souscriptions dans le cadre de PEE, hors stock options)	Montant nominal maximal de 20 000 euros (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse et décote de 20 % ou 30 %)	12.07.2011	Adhérents du PEE	Non utilisée
13 mai 2009	Décider l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'action	4 % du capital social (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse)	12.07.2011	Salariés ou Mandataires sociaux du Groupe ou certains d'entre eux	Non utilisée
13 mai 2009	Décider l'attribution d'action gratuite	0,5 % du capital social (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse)	12.07.2011	Salariés ou Mandataires sociaux du Groupe ou certains d'entre eux	Non utilisée

2. RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

2.1. Rachat par la Société de ses propres actions au cours de l'exercice

L'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2008 a autorisé le Directoire à procéder à des opérations d'achat d'actions de la Société sur le marché, dans la limite de 30 euros par action et pour un montant maximal global de 669 185 340 euros, pendant une période de 18 mois en vue, notamment, de l'annulation desdites actions.

Cette délégation n'a pas été utilisée par le Directoire au cours de l'exercice 2009.

L'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2009 a autorisé le Directoire à procéder à des opérations d'achat d'actions de la Société sur le marché, dans la limite de 20 euros par action, et pour un montant maximal global de 442 541 180 euros, également pendant une période de 18 mois en vue, notamment, de l'annulation desdites actions.

Cette délégation n'a pas été utilisée par le Directoire au cours de l'exercice 2009.

2.2. Nouveau programme de rachat d'actions

Un nouveau programme de rachat d'actions ainsi qu'une résolution visant à permettre l'annulation des titres ainsi rachetés seront soumis à l'autorisation de l'Assemblée Générale Mixte du 19 mai 2010.

Les principales caractéristiques de ce programme sont les suivantes :

- Titres concernés : Actions de la Société.
- Pourcentage de rachat maximal autorisé par l'Assemblée Générale : 10 % des actions composant le capital de la Société à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à l'Assemblée Générale du 19 mai 2010 soit, à titre indicatif au 31 décembre 2009, 221 369 929 actions.
- Prix d'achat unitaire maximal autorisé : 25 euros.
- Montant maximal du programme : 553 424 800 euros pour 22 136 992 actions.
- Objectifs de ce programme :
 - la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L.225-177 et suivants du Code de commerce ; ou
 - l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise et de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L.3332-1 et suivants du Code du travail ; ou
 - l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
 - la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
 - l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve de l'adoption de la résolution visant à permettre l'annulation des titres par l'Assemblée Générale Mixte du 19 mai 2010 et dans les termes qui y sont indiqués ; ou
 - la remise d'actions à titre d'échange, de paiement ou autre dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport, dans le cadre de la réglementation en vigueur ; ou
 - l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action JCDecaux SA par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.

Cette autorisation permettrait également à la Société d'opérer dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

- Durée du programme : ce programme serait valable 18 mois à compter de l'Assemblée Générale du 19 mai 2010, soit jusqu'au 19 novembre 2011.

AUTRES INFORMATIONS JURIDIQUES

1. GÉNÉRALITÉS

Dénomination sociale	JCDecaux SA
Siège social	17 rue Soyer 92200 Neuilly-sur-Seine
Principal siège administratif	Sainte Apolline 78378 Plaisir Cedex
Numéro de téléphone	33 (0)1 30 79 79 79
Registre du Commerce et des Sociétés	307 570 747 (Nanterre)
Forme juridique	Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance
Législation applicable	Législation française
Date de constitution	5 juin 1975
Date d'expiration	5 juin 2074 (sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation)
Exercice social	du 1 ^{er} janvier au 31 décembre

2. HISTORIQUE

1964 :	Jean-Claude Decaux invente le concept de mobilier urbain et fonde la société JCDecaux. Premier contrat de mobilier urbain à Lyon.
Années 70 :	Le Groupe s'implante au Portugal et en Belgique.
1972 :	Premiers mobiliers urbains pour l'information (MUPI®). Contrat de mobilier urbain de la Ville de Paris.
1973 :	Lancement de la campagne publicitaire de courte durée (sept jours).
Années 80 :	Expansion en Europe, en Allemagne (Hambourg), aux Pays-Bas (Amsterdam) et en Europe du Nord.
1980 :	Installation des premiers sanitaires publics automatiques à Paris.
1981 :	Premiers journaux électroniques d'information (JEI).
1988 :	Naissance du « Senior® », premier mobilier urbain grand format de 8 m ² .
Années 90 :	JCDecaux est présent sur trois continents, en Europe, aux États-Unis et en Asie-Pacifique.
1994 :	Premier contrat de mobilier urbain à San Francisco.
1998 :	JCDecaux étend le concept de mobilier urbain aux centres commerciaux aux États-Unis.
1999 :	Acquisition d'Avenir et diversification de l'activité du Groupe dans l'Affichage grand format et la Publicité dans les transports. JCDecaux devient un leader mondial de la communication extérieure.
2001 :	Partenariat avec Gewista en Europe centrale et IGPDecaux en Italie. JCDecaux devient n°1 de l'Affichage en Europe. JCDecaux remporte les contrats de Los Angeles et de Chicago aux États-Unis.
2002 :	JCDecaux signe le contrat de Chicago aux États-Unis et remporte, en partenariat avec CBS Outdoor, l'appel d'offres de la ville de Vancouver au Canada.
2003 :	JCDecaux porte à 67 % sa participation dans la société Gewista, acteur majeur de la communication extérieure en Autriche.
2004 :	JCDecaux renouvelle le contrat pour le mobilier urbain de la Communauté Urbaine de Lyon. En Asie-Pacifique, le Groupe signe le premier contrat exclusif d'abribus publicitaires à Yokohama, deuxième ville du Japon, et remporte le contrat destiné à gérer les espaces publicitaires des aéroports de Shanghai, en partenariat avec ces derniers.
2005 :	JCDecaux procède à trois acquisitions majeures en Chine et devient le n° 1 de la communication extérieure sur ce marché en forte croissance. Le Groupe poursuit parallèlement son développement au Japon.

- 2006 :** JCDecaux réalise plusieurs acquisitions visant à pénétrer de nouveaux marchés à forte croissance ou à consolider ses positions sur les marchés matures. Ainsi, JCDecaux acquiert VVR-Berek, premier opérateur de communication extérieure à Berlin et s'implante en Russie et en Ukraine. Le Groupe accélère également son développement au Japon.
- 2007 et 2008 :** JCDecaux renouvelle de nombreux contrats majeurs, notamment en France, et lance des parcs de vélos en libre service financés par la publicité, dont le programme Vélip' à Paris. Le déploiement de l'activité Mobilier Urbain s'accélère au Japon, avec le gain de quatre nouveaux contrats, et le Groupe poursuit son développement en Inde et en Chine, avec le renouvellement et l'extension du contrat publicitaire du métro de Shanghai. JCDecaux réalise par ailleurs plusieurs acquisitions ou partenariats visant à pénétrer de nouveaux marchés à forte croissance, notamment au Moyen-Orient et en Asie Centrale.
- 2009 :** JCDecaux renforce sa position en Allemagne en devenant l'actionnaire majoritaire de Wall AG.

3. STATUTS

Le texte des statuts de la Société est indiqué ci-après. Ils peuvent être modifiés dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

ARTICLE 1 - FORME

La Société est de forme anonyme.

ARTICLE 2 - OBJET

La Société a pour objet en France et à l'étranger :

- l'étude, l'invention, la mise au point, la fabrication, la réparation, le montage, l'entretien, la location et la vente de tous articles ou appareils à destination industrielle ou commerciale, plus spécialement la fabrication, le montage, l'entretien, la vente et l'exploitation de tous mobiliers urbains et supports publicitaires ou non, sous toutes formes, et toutes prestations de services, de conseils et de relations publiques ;
- directement ou indirectement, le transport public routier de marchandises et la location de véhicules pour le transport routier de marchandises ;
- la régie publicitaire, la commercialisation d'espaces publicitaires figurant sur tout équipement de mobilier urbain, panneaux publicitaires ainsi que sur tout autre support notamment les enseignes lumineuses, les façades, la télévision, la radio, l'Internet et tout autre média, la réalisation pour le compte de tiers de toutes opérations de vente, location, affichage, mise en place et entretien de matériels publicitaires et mobiliers urbains ;
- la gestion d'un patrimoine de valeurs mobilières se rapportant plus particulièrement à la publicité, notamment à la publicité par affichage, effectuer avec ses disponibilités tout placement en valeurs mobilières, notamment par acquisition ou souscription d'actions, de parts sociales, d'obligations, de bons de caisse ou d'autres valeurs mobilières émises par les sociétés françaises ou étrangères, et se rapportant plus particulièrement à la publicité ;

et, plus généralement, toutes opérations financières, commerciales, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social, ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement.

Notamment, la Société peut organiser un système de gestion centralisée de trésorerie avec des sociétés ayant avec elle, directement et/ou indirectement, des liens de capital social en vue de favoriser la gestion optimale du recours au crédit, comme du placement des excédents de trésorerie, et ce, par tout moyen conforme à la législation en vigueur au jour de l'application de ce système.

ARTICLE 3 - DÉNOMINATION

La Société a pour dénomination : **JCDecaux SA**

ARTICLE 4 – SIÈGE

Le siège social est fixé à NEUILLY-SUR-SEINE (Hauts-de-Seine), 17, rue Soyér.

Il peut être transféré conformément aux dispositions légales en vigueur.

ARTICLE 5 - DURÉE

La durée de la Société est de 99 années à compter du 5 juin 1975 ; elle expirera le 5 juin 2074, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

ARTICLE 6 - CAPITAL

Le capital social s'établit à 3.374.765,27 € (trois millions trois cent soixante quatorze mille sept cent soixante cinq euros, vingt-sept cents) divisé en 221.369.929 (deux cent vingt et un millions trois cent soixante neuf mille neuf cent vingt-neuf) actions de même catégorie et entièrement libérées.

ARTICLE 7 - LIBÉRATION DES ACTIONS

Toute souscription d'actions en numéraire est obligatoirement accompagnée du versement du quart au moins du montant nominal des actions souscrites et, le cas échéant, de la totalité de la prime d'émission. Le surplus est payable en une ou plusieurs fois aux époques et dans les proportions qui seront fixées par le Directoire, conformément à la loi. Les appels de fonds sont portés à la connaissance des actionnaires quinze jours au moins avant l'époque fixée pour chaque versement, soit par lettres recommandées avec accusé de réception, soit par avis inséré dans un journal d'annonces légales du lieu du siège social.

A défaut de libération des actions à l'expiration du délai fixé par le Directoire, les sommes exigibles seront productives, de plein droit et sans qu'il soit besoin d'une demande en justice ou d'une mise en demeure, d'un intérêt de retard, calculé jour par jour à partir de la date d'exigibilité, au taux d'intérêt légal majoré de deux points, le tout sans préjudice des mesures d'exécution forcée prévues par la loi.

ARTICLE 8 - DROITS ET OBLIGATIONS ATTACHÉS A CHAQUE ACTION

Chaque action donne droit, en ce qui concerne la propriété de l'actif social comme dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une quotité proportionnelle au nombre des actions existantes.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder un certain nombre d'actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire du groupement d'actions requis.

Chaque actionnaire a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions.

ARTICLE 9 - FORME DES TITRES

1) Identification des actionnaires

Les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire, dans les conditions prévues par les dispositions légales en vigueur. Ces actions, quelle que soit leur forme, doivent être inscrites en compte au nom de leur propriétaire.

Toutefois, lorsque leur propriétaire n'a pas son domicile sur le territoire français, au sens de l'article 102 du Code civil, tout intermédiaire peut être inscrit pour le compte de ce propriétaire. Cette inscription peut être faite sous la forme d'un compte collectif ou en plusieurs comptes individuels correspondant chacun à un propriétaire.

L'intermédiaire inscrit est tenu, au moment de l'ouverture de son compte auprès soit de la Société émettrice, soit de l'intermédiaire financier habilité teneur de compte, de déclarer, dans les conditions fixées par décret, sa qualité d'intermédiaire détenant des titres pour le compte d'autrui.

En vue de l'identification des détenteurs des titres au porteur, la Société pourra demander à tout moment, au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de ses titres, selon le cas, le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou de constitution et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

La Société aura la faculté de demander, au vu de la liste fournie par l'organisme susmentionné, soit par l'entremise de cet organisme soit directement, dans les mêmes conditions et sous peine des sanctions prévues à l'article L.228-3-2 du Code de commerce, aux personnes figurant sur cette liste et dont la Société estime qu'elles pourraient être inscrites pour le compte de tiers, les informations concernant les propriétaires des titres. Ces personnes sont tenues, lorsqu'elles ont la qualité d'intermédiaire, de révéler l'identité des propriétaires de ces titres. L'information est fournie directement à l'intermédiaire financier teneur de compte, à charge pour ce dernier de la communiquer, selon le cas, à la Société ou à l'organisme susmentionné.

S'il s'agit de titres de forme nominative, donnant immédiatement ou à terme accès au capital, l'intermédiaire inscrit dans les conditions prévues à l'article L.228-1 du Code de commerce est tenu, dans un délai fixé par décret, de révéler l'identité des propriétaires de ces titres, ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux sur simple demande de la Société ou de son mandataire, laquelle peut être présentée à tout moment.

Aussi longtemps que la Société estimera que certains détenteurs dont l'identité lui aura été communiquée le sont pour le compte de tiers propriétaires des titres, elle est en droit de demander à ces détenteurs de révéler l'identité des propriétaires de ces titres, ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux, dans les conditions prévues aux articles L.228-2 II et L.228-3 du Code de commerce.

A l'issue de ces opérations, et sans préjudice des obligations de déclaration de participations significatives imposées par les articles L.233-7, L.233-12 et L.233-13 du Code de commerce la Société peut demander à toute personne morale propriétaire de ses actions et possédant des participations dépassant 1/40^{ème} du capital ou des droits de vote, de lui faire connaître l'identité des personnes détenant directement ou indirectement plus du tiers de son capital ou des droits de vote.

L'intermédiaire qui a satisfait aux obligations prévues aux alinéas 7 et 8 de l'article L.228-1 du Code de commerce peut, en vertu d'un mandat général de gestion des titres, transmettre pour une assemblée le vote ou le pouvoir d'un propriétaire d'actions tel qu'il a été défini au 3^{ème} alinéa du même article.

Avant de transmettre des pouvoirs ou des votes en assemblée générale, l'intermédiaire inscrit conformément à l'article L.228-1 du Code de commerce, est tenu à la demande de la Société ou de son mandataire, de fournir la liste des propriétaires non résidents des actions auxquelles ces droits de vote sont attachés ainsi que la quantité d'actions détenue par chacun d'eux. Cette liste est fournie dans les conditions prévues, selon le cas, aux articles L.228-2 ou L.228-3 du Code de commerce.

Le vote ou le pouvoir émis par un intermédiaire qui, soit ne s'est pas déclaré comme tel, soit n'a pas révélé l'identité des propriétaires des titres, ne peut être pris en compte.

La violation des obligations découlant des paragraphes ci-dessus est sanctionnée conformément aux dispositions de l'article L.228-3-3 du Code de commerce.

2) Franchissement de seuils

Outre les déclarations de franchissements de seuils expressément prévues par l'article L.233-7 alinéas 1 et 2 du Code de commerce, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, venant à détenir directement ou indirectement, par l'intermédiaire d'une ou plusieurs personnes morales qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce, un nombre d'actions représentant un pourcentage égal ou supérieur à 2 % du capital ou des droits de vote, puis toute tranche supplémentaire de 1 % y compris au-delà des seuils de déclaration légaux, doit informer la Société du nombre total d'actions ou de droits de vote qu'elle possède, ainsi que des titres donnant accès à terme au capital et des droits de vote qui y sont potentiellement attachés, par lettre recommandée avec accusé de réception, dans le délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement de seuil.

L'obligation d'informer la Société s'applique également lorsque la participation de l'actionnaire, en capital ou en droits de vote, devient inférieure à chacun des seuils ci-dessus mentionnés.

Les sanctions prévues par la loi en cas d'inobservation de l'obligation de déclaration de franchissement des seuils légaux s'appliquent également en cas de non-déclaration du franchissement des seuils prévus par les présents statuts, à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'assemblée générale, d'un ou de plusieurs actionnaires détenant au moins 5% du capital ou des droits de vote de la Société.

ARTICLE 10 - TRANSMISSION ET INDIVISIBILITÉ DES ACTIONS

Les actions sont librement négociables.

La transmission des actions s'opère par virement de compte à compte sur instructions signées du cédant ou de son représentant qualifié.

ARTICLE 11 - ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ

La Société est dirigée par un Directoire qui exerce ses fonctions sous le contrôle d'un Conseil de surveillance.

ARTICLE 12 - DIRECTOIRE - COMPOSITION

Le Directoire est composé de deux membres au moins et de sept membres au plus nommés par le Conseil de surveillance.

Les membres du Directoire sont obligatoirement des personnes physiques qui peuvent être choisies en dehors des actionnaires.

Aucun membre du Conseil de surveillance en exercice ne peut faire partie du Directoire.

Un membre du Directoire ne peut accepter d'être nommé au Directoire ou directeur général unique d'une autre société, que dans les conditions prévues par le Code de Commerce.

En outre, un membre du Directoire ne peut accepter d'être désigné comme représentant légal d'une société dont JCDecaux SA ne détient pas directement ou indirectement le contrôle sans y avoir été autorisé par le Président du Conseil de surveillance.

Dans l'un ou l'autre cas, le membre du Directoire qui n'aurait pas respecté les dispositions prévues aux deux paragraphes précédents, est tenu de se démettre soit de ses fonctions de membre du Directoire, soit des fonctions non autorisées, dans un délai de trois mois à compter de sa nomination aux fonctions non autorisées.

ARTICLE 13 - DURÉE DES FONCTIONS DES MEMBRES DU DIRECTOIRE - RÉMUNÉRATION

Le Directoire est nommé pour une durée de trois ans. Les fonctions des membres prennent fin à l'issue de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expirent ces fonctions. En cas de vacance par décès, démission ou révocation, le Conseil de surveillance sera tenu dans un délai de deux mois à compter de la vacance de pourvoir au remplacement du poste vacant, pour le temps qui reste à courir jusqu'au renouvellement du Directoire.

L'acceptation et l'exercice du mandat de membre du Directoire entraînent l'engagement, pour chaque intéressé, d'affirmer à tout moment qu'il satisfait aux conditions et obligations requises par les lois en vigueur, notamment en ce qui concerne les cumuls de mandats.

Tout membre du Directoire est rééligible.

Nul ne peut être nommé membre du Directoire s'il est âgé de plus de 70 ans. Tout membre du Directoire en fonction venant à dépasser cet âge est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la réunion du Conseil de surveillance suivant la date à laquelle il atteint cet âge, sauf accord du Conseil de surveillance pour mener son mandat à terme.

Le mode et le montant de la rémunération de chacun des membres du Directoire sont fixés par le Conseil de surveillance dans l'acte de nomination.

Les membres du Directoire ou le Directeur Général unique peuvent être révoqués par l'assemblée générale ainsi que par le Conseil de surveillance. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à des dommages et intérêts. Au cas où l'intéressé aurait conclu avec la Société un contrat de travail, la révocation de ses fonctions de membre du Directoire ne mettrait pas fin à ce contrat.

ARTICLE 14 - ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU DIRECTOIRE

Le Conseil de surveillance confère à l'un des membres du Directoire la qualité de Président et fixe la durée de ses fonctions. Il peut également conférer à l'un des membres du Directoire la qualité de Vice-président.

Le Directoire se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation.

Il est convoqué par le Président ou, en cas d'empêchement, par la moitié au moins de ses membres.

Les convocations sont faites par tous moyens, même verbalement.

Les réunions du Directoire sont présidées par le Président ou, en son absence, par le Vice-président, ou à défaut par un membre choisi par le Directoire au début de la séance. Le Directoire peut aussi désigner un secrétaire pris ou non parmi ses membres.

Pour la validité des délibérations, si le Directoire comprend deux membres, les deux membres doivent être présents, si le Directoire comprend plus de deux membres, la présence de la moitié au moins des membres du Directoire est nécessaire.

Un membre du Directoire peut donner par lettre, télécopie ou télégramme, mandat à un autre membre de le représenter à une séance du Directoire. Chaque membre du Directoire ne peut représenter qu'un seul autre membre.

Il est tenu au siège social un registre de présence qui est signé par tous les membres participant à chaque séance du Directoire.

Si le Directoire comprend deux membres, les décisions sont prises à l'unanimité. S'il comprend plus de deux membres, les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés; en cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante. Le Directoire peut établir un règlement intérieur prévoyant son organisation ou son mode de fonctionnement.

Les délibérations sont constatées par des procès-verbaux signés par le Président et un membre du Directoire ou, en cas d'empêchement du Président, par deux membres du Directoire.

Ces procès-verbaux sont, soit reproduits sur un registre spécial, soit enliassés.

Les copies ou extraits de ces procès-verbaux sont certifiés par le Président du Directoire ou par un de ses membres, et en cours de liquidation par un liquidateur.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les membres du Directoire qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunications dont la nature et les conditions d'application sont prévues par le Code de commerce, qui permettent l'identification des membres et qui garantissent leur participation effective.

Le Président du Directoire représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Le Conseil de surveillance peut attribuer le même pouvoir de représentation à un ou plusieurs autres membres du Directoire qui porte(nt) alors le titre de "directeur général".

ARTICLE 15 - POUVOIRS ET FONCTIONS DU DIRECTOIRE

Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus à l'égard des tiers pour agir en toutes circonstances au nom de la Société sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et au Conseil de surveillance par la loi et les présents statuts, notamment en ce qui concerne les opérations visées aux paragraphes 4 et 5 du présent article et à l'article 18 ci-après.

Le Directoire a la faculté de déléguer partie de ses pouvoirs qu'il jugera utile.

Les membres du Directoire peuvent, avec l'autorisation du Conseil de surveillance, répartir entre eux les tâches de direction. Toutefois, cette répartition ne peut en aucun cas avoir pour effet de retirer au Directoire son caractère d'organe assurant collégalement la direction générale de la Société.

Le Directoire exerce ses fonctions sous le contrôle du Conseil de surveillance. Il doit notamment présenter au Conseil de surveillance :

- une fois par trimestre au moins, un rapport sur la marche des affaires sociales,
- dans les trois mois suivant la clôture de chaque exercice les comptes annuels, aux fins de vérification et de contrôle.

Les cautions, avals et garanties en faveur des tiers ne peuvent être accordés par le Directoire qu'après autorisation du Conseil de surveillance.

Le Conseil de surveillance peut fixer, pour une durée maximale d'un an, un montant global ou un montant par engagement en-deçà duquel une autorisation ne sera pas nécessaire. Le non-respect de ces dispositions n'est opposable aux tiers que dans les cas prévus par la loi.

La cession d'immeubles par nature, la cession totale ou partielle de participations, la constitution de sûretés font l'objet d'une autorisation préalable du Conseil de surveillance. Le Conseil peut fixer par opération un montant en-deçà duquel une autorisation ne sera pas nécessaire. Le non-respect de ces dispositions n'est opposable aux tiers que dans les cas prévus par la loi.

ARTICLE 16 - COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire est exercé par un Conseil de surveillance composé de trois membres au moins et de dix-huit au plus, sous réserve des dérogations prévues à l'article L225-95 du Code du Commerce.

Les membres du Conseil de surveillance sont nommés par l'assemblée générale ordinaire pour une durée maximale de quatre (4) ans. Toutefois, les fonctions des membres du Conseil de surveillance se poursuivront jusqu'à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle ce membre du Conseil de surveillance voit son mandat normalement expirer.

Les fonctions d'un membre du Conseil de surveillance prennent fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit membre.

Les membres du Conseil de surveillance sont rééligibles.

Ils peuvent être révoqués par l'assemblée générale.

Le nombre de membres du Conseil de surveillance ayant dépassé l'âge de 75 ans ne peut pas être supérieur au tiers des membres en fonctions. Toute nomination contraire à cette disposition serait nulle. Lorsque cette limite est dépassée, le membre le plus âgé est réputé démissionnaire d'office. En outre, à partir de l'âge de 75 ans, la durée du mandat est annuelle.

Une personne morale peut être nommée membre du Conseil de surveillance. Lors de sa nomination, elle est tenue de désigner un représentant permanent.

En cas de vacance par décès, limite d'âge ou démission, le Conseil de surveillance peut, entre deux assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire. Ces nominations sont soumises à la ratification de la prochaine assemblée générale ordinaire.

Le membre du Conseil de surveillance nommé en remplacement d'un autre dont le mandat n'est pas expiré ne demeure en fonction que pour le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Si le nombre des membres du Conseil de surveillance devient inférieur au minimum légal, le Directoire, ou à défaut le Conseil de surveillance, doit immédiatement réunir l'assemblée générale ordinaire en vue de compléter l'effectif du Conseil de surveillance.

Un membre du Conseil de surveillance ne peut accepter d'être nommé au Conseil de surveillance d'une autre société que dans les conditions prévues par le Code de Commerce.

ARTICLE 17 - ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de surveillance élit parmi ses membres un Président et un Vice-président chargés de convoquer le Conseil et d'en diriger les débats. Le Conseil détermine le montant de leurs rémunérations. Le Président et le Vice-président sont obligatoirement des personnes physiques. Ils sont nommés pour la durée de leur mandat au Conseil de surveillance. Ils sont toujours rééligibles.

Le Conseil de surveillance peut nommer un secrétaire qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

Le Conseil de surveillance se réunit au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation, sur convocation de son Président ou de son Vice-président, aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, et au moins une fois par trimestre pour entendre le rapport du Directoire.

Le Président ou le Vice-président doivent convoquer le Conseil à une réunion dont la date ne peut être postérieure à quinze jours lorsqu'un membre au moins du Directoire ou le tiers au moins des membres du Conseil de surveillance lui présente une demande motivée en ce sens. Si la demande est restée sans suite, ses auteurs peuvent procéder eux-mêmes à la convocation, en indiquant l'ordre du jour de la séance.

Les convocations sont faites par tous moyens, même verbalement.

Tout membre du Conseil de surveillance peut donner, par lettre, télécopie ou télégramme, mandat à un autre membre de le représenter à une séance du Conseil. Chaque membre du Conseil de surveillance ne peut disposer au cours d'une même séance que d'une seule procuration; ces dispositions sont applicables au représentant d'une personne morale membre du Conseil de surveillance.

La présence effective de la moitié au moins des membres du Conseil est nécessaire pour la validité des délibérations.

Les réunions du Conseil de surveillance sont présidées par le Président ou, en cas d'absence ou d'empêchement, par le Vice-président et en cas d'absence ou d'empêchement de ce dernier, par toute personne désignée par le Conseil de surveillance.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés.

En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

Des membres de la direction peuvent assister avec mission consultative aux réunions du Conseil de surveillance à l'initiative du Président.

Il est tenu au siège social un registre de présence qui est signé par les membres du Conseil de surveillance participant à la séance.

Les procès-verbaux sont dressés et les copies ou extraits des délibérations sont délivrés et certifiés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables.

Le Conseil de surveillance peut établir un règlement intérieur prévoyant notamment la création en son sein d'une ou plusieurs commissions, dont il définira la ou les missions et le fait que sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Conseil de surveillance qui participent aux réunions par des moyens de visioconférence ou de télécommunications dans les conditions prévues par le Code de Commerce.

Les membres du Conseil de surveillance, ainsi que toute personne assistant aux réunions du Conseil de surveillance, sont tenus à la discrétion en ce qui concerne les délibérations du Conseil ainsi qu'à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel ou présentées comme telles par le Président.

ARTICLE 18 – ATTRIBUTIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire.

A toute époque de l'année, il opère les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns et se fait communiquer les documents qu'il estime utiles pour l'accomplissement de sa mission.

Une fois par trimestre au moins, le Directoire présente un rapport au Conseil de surveillance sur la marche des affaires sociales.

Après la clôture de chaque exercice et dans le délai de trois mois à compter de cette clôture, le Directoire présente au Conseil de surveillance, aux fins de vérification et de contrôle, les comptes de l'exercice écoulé.

Le Conseil de surveillance présente à l'assemblée générale annuelle ses observations sur le rapport du Directoire ainsi que sur les comptes de l'exercice.

Le Conseil de surveillance nomme les membres du Directoire, dont il détermine le nombre et désigne son Président dont il fixe la durée des fonctions ; il fixe leur rémunération. Il attribue le cas échéant le pouvoir de représentation de la Société à un ou plusieurs membres du Directoire et autorise leur cumul de mandats de membre du Directoire ou de directeur général unique d'une autre société.

Il peut convoquer l'assemblée générale.

Le Conseil de surveillance -dans les conditions indiquées à l'article 15 des statuts- donne son autorisation préalable au Directoire pour les cautions, avals et garanties en faveur des tiers, d'une part, les cessions d'immeubles par nature, la cession totale ou partielle de participations et la constitution de sûretés, d'autre part, et fixe les limites en-deçà desquelles cette autorisation n'est pas requise.

Il autorise les conventions visées à l'article 20 ci-après.

Il peut déplacer le siège social dans le même département ou dans un département limitrophe, sous réserve de ratification, conformément à l'article 4 ci-dessus.

Il peut conférer à un ou plusieurs de ses membres tous mandats spéciaux pour un ou plusieurs objets déterminés.

ARTICLE 19 - RÉMUNERATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Il peut être alloué aux membres du Conseil de surveillance, en rémunération de leur activité, une somme annuelle, à titre de jetons de présence, dont le montant, porté dans les frais généraux de la Société, est déterminé par l'assemblée générale des actionnaires et demeure maintenu jusqu'à décision contraire de l'assemblée. Le Conseil de surveillance répartit librement cette allocation entre ses membres.

Le Conseil peut, en outre, allouer à certains de ses membres des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats qui leur sont confiés.

ARTICLE 20 - CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Toute convention intervenant directement ou par personne interposée entre la Société et l'un des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance, un actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ou, s'il s'agit d'une société actionnaire, la société la contrôlant au sens de l'article L.233-3 du Code de Commerce, doit être soumise à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance.

Il en est de même des conventions auxquelles une des personnes visées à l'alinéa précédent est indirectement intéressée.

Sont également soumises à autorisation préalable, les conventions intervenant entre la Société et une entreprise si l'un des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance de la Société est propriétaire, associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur, membre du Conseil de surveillance ou, de façon générale, dirigeant de cette entreprise.

L'intéressé ne peut pas prendre part au vote sur l'autorisation sollicitée.

Ces conventions sont soumises à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires dans les conditions prévues par le Code de commerce.

Ces dispositions ne sont pas applicables aux conventions portant sur des opérations de gestion courante et conclues à des conditions normales. Toutefois, ces conventions, à l'exception de celles qui, en raison de leur objet ou de leurs implications financières, ne sont significatives pour aucune des parties, sont communiquées par l'intéressé au président du Conseil de surveillance. La liste et l'objet en sont communiqués par le président aux membres du Conseil de surveillance et aux Commissaires aux Comptes. Tout actionnaire a le droit d'en obtenir communication.

Il est interdit aux membres du Directoire et aux membres du Conseil de surveillance autres que les personnes morales, de contracter, sous quelque forme que ce soit, des emprunts auprès de la Société, de se faire consentir par elle un découvert en compte courant ou autrement, ainsi que de faire cautionner ou avaliser par elle leurs engagements envers les tiers. La même interdiction s'applique aux représentants permanents des personnes morales membres du Conseil de surveillance.

Elle s'applique également aux conjoints, descendants et ascendants des personnes visées à l'alinéa précédent ainsi qu'à toute personne interposée.

ARTICLE 21 - COMMISSAIRE AUX COMPTES

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires désigne, pour la durée, dans les conditions et avec la mission fixée par la loi, un ou plusieurs commissaires aux comptes et un ou plusieurs commissaires aux comptes suppléants.

ARTICLE 22 – ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

1. Les assemblées générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu en France.

2. L'assemblée générale se compose de tous les actionnaires quel que soit le nombre de leurs actions pourvu qu'elles aient été libérées des versements exigibles.

Le droit d'assister ou de se faire représenter à l'assemblée est subordonné à l'inscription ou l'enregistrement comptable de l'actionnaire, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, dans les conditions et délais fixés par la réglementation en vigueur.

L'intermédiaire qui a satisfait aux obligations prévues aux alinéas 7 et 8 de l'article L.228-1 du Code de Commerce peut, en vertu d'un mandat général de gestion des titres, transmettre pour une assemblée, le vote ou le pouvoir d'un propriétaire d'actions tel qu'il a été défini au 3ème alinéa de cet article.

3. Sur décision du Directoire publiée dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunication, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par tout moyen de télécommunication prévu par la loi et la réglementation.

4. Le comité d'entreprise de la Société peut requérir l'inscription de projets de résolutions à l'ordre du jour des assemblées.

Il peut également demander en justice la désignation d'un mandataire chargé de convoquer l'assemblée générale des actionnaires en cas d'urgence.

Deux membres du comité d'entreprise, désignés par le comité et appartenant l'un à la catégorie des cadres techniciens et agents de maîtrise, l'autre à la catégorie des employés et ouvriers ou, le cas échéant, les personnes mentionnées aux troisième et quatrième alinéas de l'article L.432-6 du Code du travail, peuvent assister aux assemblées générales. Ils doivent, à leur demande, être entendus lors de toutes les délibérations requérant l'unanimité des associés.

5. Les assemblées sont présidées par le Président du Conseil de surveillance ou, en son absence, par le Vice-Président du Conseil de surveillance et en cas d'absence de ce dernier par un membre du Conseil de surveillance spécialement délégué à cet effet par le Conseil de surveillance. A défaut, l'assemblée élit elle-même son président.

ARTICLE 23 - EXERCICE SOCIAL

L'année sociale commence le 1^{er} janvier et finit le 31 décembre de chaque année.

ARTICLE 24 - RÉPARTITION DES BÉNÉFICES

Sur le bénéfice net distribuable, il est prélevé tout d'abord toute somme que l'assemblée générale décidera de reporter à nouveau sur l'exercice suivant ou d'affecter à la création de tous fonds de réserve extraordinaire, de prévoyance ou autre avec une affectation spéciale ou non. Le surplus est réparti entre tous les actionnaires au prorata de leurs droits dans le capital.

ARTICLE 25 - LIQUIDATION

1. Sous réserve du respect des prescriptions légales impératives en vigueur, la liquidation de la Société obéira aux règles ci-après, observation faite que les articles L.237-14 à L.237-31 du Code de Commerce ne seront pas applicables.

2. Les actionnaires réunis en assemblée générale extraordinaire nomment aux conditions de quorum et de majorité prévues pour les assemblées générales ordinaires, parmi eux ou en dehors d'eux, un ou plusieurs liquidateurs dont ils déterminent les fonctions et la rémunération.

Cette nomination met fin aux fonctions des membres du Directoire et du Conseil de surveillance et, sauf décision contraire de l'assemblée, à celles des commissaires aux comptes.

L'assemblée générale ordinaire peut toujours révoquer ou remplacer les liquidateurs et étendre ou restreindre leurs pouvoirs.

Le mandat des liquidateurs est, sauf stipulation contraire, donné pour toute la durée de la liquidation.

3. Les liquidateurs ont, conjointement ou séparément, les pouvoirs les plus étendus à l'effet de réaliser, à prix, charges et conditions qu'ils aviseront, tout l'actif de la Société et d'éteindre son passif.

Le ou les liquidateurs peuvent procéder, en cours de liquidation, à la distribution d'acomptes et, en fin de liquidation, à la répartition du solde disponible sans être tenus à aucune formalité de publicité ou de dépôt des fonds.

Les sommes revenant à des associés ou à des créanciers et non réclamées par eux seront versées à la Caisse des Dépôts et Consignations dans l'année qui suivra la clôture de la liquidation.

Le ou les liquidateurs ont, même séparément qualité pour représenter la Société à l'égard des tiers, notamment des administrations publiques ou privées, ainsi que pour agir en justice devant toutes les juridictions tant en demande qu'en défense.

4. Au cours de la liquidation, les assemblées générales sont réunies aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige sans toutefois qu'il soit nécessaire de respecter les prescriptions des articles L.237-23 et suivants du Code de Commerce.

Les assemblées générales sont valablement convoquées par un liquidateur ou par des actionnaires représentant au moins le dixième du capital social.

Les assemblées sont présidées par l'un des liquidateurs ou, en son absence, par l'actionnaire disposant du plus grand nombre de voix. Elles délibèrent aux mêmes conditions de quorum et de majorité qu'avant la dissolution.

5. En fin de liquidation, les actionnaires réunis en assemblée générale ordinaire statuent sur le compte définitif de la liquidation, le quitus de la gestion du ou des liquidateurs et la décharge de leur mandat.

Ils constatent, dans les mêmes conditions, la clôture de la liquidation.

Si les liquidateurs négligent de convoquer l'assemblée, le président du tribunal de commerce, statuant par ordonnance de référé peut, à la demande de tout actionnaire, désigner un mandataire pour procéder à cette convocation.

Si l'assemblée de clôture ne peut délibérer ou si elle refuse d'approuver les comptes de la liquidation, est statué par décision du tribunal de commerce, à la demande du liquidateur ou de tout intéressé.

6. Le montant des capitaux propres subsistant, après remboursement du nominal des actions, est partagé également entre toutes les actions.

Lors du remboursement du capital social, la charge de tous impôts que la Société aurait l'obligation de retenir à la source sera répartie entre toutes les actions indistinctement en proportion uniformément du capital remboursé à chacune d'elles sans qu'il y ait lieu de tenir compte des différentes dates d'émission ni de l'origine des diverses actions.

ARTICLE 26 – CONTESTATIONS

Toutes contestations qui pourront s'élever pendant le cours de la Société ou de sa liquidation, soit entre les actionnaires, soit entre la Société et les actionnaires eux-mêmes concernant l'interprétation ou l'exécution des présents statuts ou généralement au sujet des affaires sociales, seront soumises aux tribunaux compétents dans les conditions de droit commun.

4. FACTEURS DE RISQUES

Les procédures de contrôle interne de la Société décrivent l'organisation et les procédures mises en place au sein du Groupe dans la gestion des risques, page 163.

4.1. Risques encourus dans le cadre de l'activité

Réputation du Groupe

L'activité du Groupe est très fortement liée à la qualité et à l'intégrité des relations entretenues avec les collectivités locales, pour ce qui concerne l'activité Mobilier Urbain essentiellement. La réputation du Groupe et son historique en matière d'intégrité sont des éléments essentiels à son accès aux marchés des collectivités locales.

Le Groupe a ainsi mis en place, dès 2001, des règles éthiques applicables à l'ensemble de ses activités. Ces règles ont été refondues en 2005 et en 2009 et font l'objet d'une large information auprès de l'ensemble des sociétés du Groupe. Elles ont été précisées par des modalités d'application adaptées aux différents métiers du Groupe afin d'éviter toute éventuelle dérive d'interprétation.

Dépendance à l'égard des dirigeants

Le Groupe est extrêmement lié à certains dirigeants clés, notamment M. Jean-François Decaux et M. Jean-Charles Decaux, tous deux membres du Directoire et M. Jean-Claude Decaux, Président du Conseil de surveillance et fondateur du Groupe. La perte d'un de ces dirigeants clés pourrait affecter durablement la performance du Groupe.

Risques liés aux contrats de droit public

La conclusion des contrats avec les collectivités territoriales et administrations françaises et celles d'autres pays est régie par des réglementations complexes.

Le Groupe a constitué, au fil du temps, des équipes de juristes spécialistes du droit des marchés publics pour gérer les processus d'appel d'offres en France et à l'étranger. Ces équipes analysent le contenu des appels d'offres et s'assurent du strict respect des procédures et des cahiers des charges émis par les adjudicataires.

La préparation des réponses aux appels d'offres suit un processus précis qui intègre toutes les fonctions concernées dans l'entreprise, sous la direction d'un membre du Directoire. Les réponses aux appels d'offres ne satisfaisant pas certains critères ou dépassant certains plafonds sont systématiquement soumises au Directoire pour approbation.

La complexité des procédures et la multiplicité des voies de recours existantes, avant et après la signature du marché renforcent la possibilité que le Groupe puisse être impliqué dans des procédures contentieuses.

De plus, en cas d'annulation en justice d'un contrat de droit public, une indemnisation peut être accordée au cocontractant, mais sans nécessairement couvrir en pratique l'intégralité de son préjudice.

Enfin, dans certains pays où le Groupe exerce son activité, dont la France, toute collectivité partie à un contrat de droit public peut le résilier à tout moment, en tout ou partie, pour des raisons d'intérêt général. L'étendue de l'indemnisation normalement due pour compenser l'intégralité du préjudice du cocontractant demeure dans ce cas à l'appréciation du juge.

Risques liés à l'évolution de la réglementation applicable

▪ Risques liés à la réglementation en matière d'Affichage

Le marché de la communication extérieure est réglementé au niveau local et national, particulièrement en Europe et aux États-Unis, en ce qui concerne la densité, la taille et l'implantation des supports d'affichage et du mobilier urbain en agglomération et hors agglomération, ainsi que la nature des messages publicitaires diffusés (en particulier, interdiction et/ou restriction de la publicité sur l'alcool et le tabac dans certains pays). Les réglementations évoluent vers une diminution du nombre global de dispositifs publicitaires et les autorités locales s'orientent vers une application plus stricte des réglementations existantes. Une partie des dispositifs publicitaires, notamment dans le domaine de l'Affichage, pourrait ainsi à terme devoir être retirée ou repositionnée dans certains pays.

A noter qu'en France, un processus de réforme du Code de l'environnement est en cours dans le cadre du projet environnemental global dit « Grenelle 2 », qui devrait renforcer les règles applicables et impacter certains dispositifs publicitaires.

▪ Risques liés à la réglementation applicable en matière d'alcool

La directive européenne du 30 juin 1997 régit la publicité relative aux boissons alcoolisées. La réglementation est, dans ce cadre, très variable d'un pays de l'Union Européenne à l'autre, incluant l'interdiction totale d'affichage ou son autorisation uniquement sur les points de vente. Cependant la majorité des Etats de l'Union a adopté des mesures législatives simplement restrictives réglementant le contenu, la présentation et/ou les périodes de diffusion autorisée de telles publicités.

En Chine, les « Regulatory Rules on Alcoholic Beverage Advertising » du 17 novembre 1995 réglementent la publicité pour les boissons alcoolisées, la soumettant en particulier à un certificat sanitaire préalable.

Une éventuelle extension de ces restrictions pourrait avoir un impact négatif sur le chiffre d'affaires réalisé dans les pays concernés.

En 2009, la publicité pour l'alcool a représenté 4,2 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, contre 4,45 % en 2008.

▪ Risques liés à la réglementation applicable en matière de publicité sur le tabac

La lutte anti-tabac est devenue un domaine d'intervention important de l'Union Européenne et des actions visant à l'harmonisation de la législation ont été prises, notamment la directive 89/552 EEC - modifiée par la directive 97/36/CE - sur la Télévision sans Frontières qui harmonise l'interdiction de la publicité sur les produits du tabac.

Ainsi, la publicité pour le tabac par affichage est interdite notamment en Australie, en Belgique, au Danemark, en Espagne, en Finlande, en France, en Norvège, en Irlande, en Islande, en Italie, au Luxembourg, aux Pays-Bas, au Portugal, au Royaume-Uni et en Suède, ainsi que dans la plupart des états des Etats-Unis. En Allemagne, en Autriche et en Chine, elle est autorisée, mais soumise à des restrictions.

Une éventuelle extension de ces interdictions pourrait avoir un impact négatif sur le chiffre d'affaires réalisé dans les pays concernés.

En 2009, la publicité pour le tabac a représenté 0,7 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, contre 0,6 % en 2008.

▪ Risques liés à la réglementation applicable aux autres médias

La mise en œuvre de la directive européenne « Télévision sans Frontières » du 3 octobre 1989 a impliqué une ouverture progressive des médias à l'ensemble des secteurs. Ainsi, en France, le décret du 7 octobre 2003 a prévu un accès progressif de la grande distribution à la publicité télévisée, l'ensemble des médias télévisuels (chaînes locales, câble, satellite, chaînes hertziennes) lui étant ouvert depuis le 1^{er} janvier 2007. Cet accès a eu un impact défavorable sur la communication extérieure dès 2007.

4.2. Risques liés à la réglementation applicable en matière de concurrence

La politique de croissance externe du Groupe repose en partie sur l'acquisition de sociétés ayant pour activité la communication extérieure, pour lesquelles il convient généralement d'obtenir l'autorisation préalable des autorités nationales ou européennes de la concurrence.

La Commission Européenne ou les autorités nationales de la concurrence pourraient empêcher le Groupe de réaliser certaines acquisitions ou poser des conditions limitant la portée de telles acquisitions.

Dans le cadre de leurs activités, les sociétés du Groupe exercent ou font l'objet d'actions à l'initiative de concurrents auprès des autorités nationales de la concurrence.

4.3. Risques juridiques

Le Groupe JCDecaux est partie à plusieurs litiges relatifs aux modalités de mise en œuvre de certains de ses contrats avec ses concédants et aux modalités de ses relations avec les fournisseurs.

Par ailleurs, la particularité de son activité (contrats avec des collectivités publiques en France et à l'étranger) peut générer des procédures contentieuses spécifiques. Le Groupe JCDecaux est ainsi impliqué dans des litiges concernant l'attribution ou la résiliation de contrats de mobilier urbain et/ou d'affichage, ainsi que des litiges ayant trait à la fiscalité applicable à son activité.

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, dont la société a connaissance y compris toute procédure, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

4.4. Risques environnementaux

Depuis sa création, le Groupe JCDecaux s'est engagé de manière volontariste aux côtés des villes, des compagnies de transport, des aéroports, des annonceurs, des agences médias et de publicité pour améliorer l'environnement urbain.

Le Groupe a rendu publique en 2008 sur son site Internet une *Lettre d'engagement en faveur du développement durable* qui caractérise et détaille sa volonté de poursuivre un développement économique respectueux des hommes et de l'environnement.

Le Groupe y confirme notamment les objectifs suivants : réduire l'impact de ses activités sur l'environnement (réduction des consommations en énergie et en eau, recyclage des affiches et des autres déchets), poursuivre l'éco-conception, intensifier le recours à l'analyse du cycle de vie et aux produits « verts » et réduire les émissions de carbone.

Le Groupe souhaite également accélérer le processus de certification ISO 14001 afin de satisfaire les standards internationaux les plus élevés. Les activités industrielles gérées par la Direction Générale Recherche, Production & Opérations en France, et les filiales du Groupe en Espagne, Norvège, Royaume-Uni, Portugal, Italie et Suède sont déjà certifiées ISO 14001 (ces sept pays représentant 53 % du chiffre d'affaires du Groupe). Des travaux sont en cours dans plusieurs filiales pour obtenir ou étendre le périmètre de certification, comme en Finlande par exemple qui vise une certification en 2010.

Pour coordonner l'ensemble de ses engagements, le Groupe s'est doté d'une Direction du Développement Durable et de la Qualité, placée directement sous l'autorité de l'un des membres du Directoire, qui a pour vocation de définir et mettre en œuvre les orientations stratégiques du Groupe en matière de développement durable.

Parallèlement, le Groupe veille à soutenir le développement durable de façon proactive, par ses produits et ses services, comme par exemple le système de vélos en libre service Vélib' et la conception de mobiliers dédiés à la collecte des déchets.

Enfin, bien que les activités du Groupe ne présentent pas de caractère polluant, le niveau de maîtrise des risques potentiels d'atteinte à l'environnement, comme une pollution accidentelle, fait l'objet d'une amélioration continue.

4.5. Risques couverts par des Assurances

Organisation

Compte-tenu de l'homogénéité des activités du Groupe dans les différents pays où il les exerce, la politique du Groupe est de couvrir ses risques essentiels de façon centralisée par des polices d'assurance mondiales souscrites par JCDecaux SA auprès de compagnies d'assurance de premier plan disposant d'un réseau international, pour couvrir notamment les risques de dommages aux biens/pertes d'exploitation ainsi que les risques de responsabilité civile et de responsabilité des mandataires sociaux.

Cette politique permet à la fois d'avoir accès à des niveaux de garanties importants, à des conditions de tarification globalisées et de s'assurer que le niveau des garanties dont bénéficient les sociétés du Groupe, tant en France qu'à l'étranger, est conforme aux risques potentiels identifiés et à la politique du Groupe en matière de couverture des risques.

Le Groupe peut être amené à souscrire des couvertures locales et/ou spécifiques afin de respecter les réglementations locales en vigueur ou pour répondre à des exigences particulières. Les risques purement locaux tels que la garantie des risques associés aux véhicules à moteur sont couverts par chaque pays, sous sa responsabilité, à l'exception de la France, l'Espagne et le Royaume Uni qui ont été incluses en 2009 dans un programme international automobile.

Pour les risques essentiels, les couvertures mondiales du Groupe interviennent en différence de conditions/différence de limites en cas d'insuffisance des garanties locales.

Par ailleurs, afin d'optimiser ses coûts d'assurance et avoir une bonne maîtrise des risques, le Groupe s'auto-assure pour les risques à fréquence récurrente dans le cadre de l'activité, ainsi que pour les risques de fréquence faible d'amplitude moyenne ou faible, essentiellement au titre des polices Dommages/Pertes d'Exploitation, Responsabilité Civile et Flotte automobile.

Politique

La politique de gestion des assurances consiste à identifier des risques catastrophiques majeurs en recherchant ceux dont les conséquences seraient les plus importantes pour les tiers, pour les collaborateurs ou pour le Groupe.

Tous les risques significatifs sont couverts par le programme d'assurances mondial du Groupe, celui-ci ne conservant en auto-assurance (franchises) que les risques de fréquence. Le montant total des primes versées en 2009 s'élève à 2 169 132 euros.

Le Groupe JCDecaux a pour politique de ne pas transférer ses risques à des assureurs dont la cotation n'est pas de premier plan.

L'ensemble des programmes d'assurance inclut des niveaux de franchises permettant de ne transférer au marché de l'assurance que la sinistralité ne présentant pas de caractère récurrent. Il inclut également des niveaux de garanties qui, compte-tenu à la fois de l'expérience du Groupe sur sa sinistralité passée, en particulier les tempêtes centenaires de 1999 sur l'Europe, et les expertises réalisées sur ses sites industriels essentiels, ont pour objectif de transférer au marché la couverture des risques majeurs à caractère exceptionnel.

Mise en œuvre - principaux contrats Groupe

Les principales garanties des polices Groupe, en vigueur depuis le 1^{er} juillet 2006 et prorogées jusqu'au 1^{er} juillet 2010, sont les suivantes :

▪ **Responsabilité civile**

Le Groupe a conservé à sa charge tous les sinistres d'un montant unitaire inférieur ou égal à 3 000 euros en général, pouvant aller jusqu'à 10 000 euros pour certains pays à récurrence de sinistres plus élevée.

Au-delà de ces seuils, le Groupe a mis en place trois lignes successives de garantie dont les montants ont été déterminés après analyse des facteurs de risque propres à l'activité du Groupe et de leurs conséquences possibles. Ces lignes couvrent l'ensemble des filiales dans le monde.

Le seuil d'intervention de ces polices Groupe est de 1 million d'euros ; en deçà, des contrats sous-jacents spécifiques ont été mis en place dans chaque pays.

Il n'y a pas eu, en 2009, de sinistre important.

▪ **Dommages aux biens - Pertes d'exploitation**

Le programme d'assurance unique mis en place pour les principaux pays européens (« free servicing agreement ») a été maintenu en 2009. Les autres filiales étrangères principales du Groupe sont intégrées dans le programme mondial du Groupe, qui intervient en réassurance des polices locales mises en place (notamment aux Etats-Unis, à Hong Kong, en Thaïlande et à Singapour).

Les filiales étrangères plus petites sont assurées localement, la police du Groupe intervenant, en cas de sinistres, en différence de conditions et/ou différence de limites.

Les dispositifs publicitaires sont garantis à hauteur de 15 millions d'euros par sinistre.

Les bâtiments d'exploitation, notamment les centres de préparation des affiches, sont assurés à hauteur de 100 millions d'euros par sinistre. Les plafonds de garantie incluent les pertes d'exploitation consécutives à un sinistre garanti.

Une franchise absolue de 50 000 euros est appliquée sur chaque sinistre, cette franchise étant ramenée à 15 000 euros pour les plus petites filiales.

En matière de pertes d'exploitation, la franchise applicable de 10 % du montant du sinistre, avec un minimum de 15 000 euros et un maximum de 1 000 000 euros, a été maintenue.

Début 2009, des sinistres tempêtes sont survenus sur la France et l'Espagne ; le règlement de ces sinistres est en cours. Les contrats souscrits sont usuels sur le marché. Ils comportent des sous-garanties spécifiques pour certains événements, conformément aux pratiques du marché.

La politique décrite ci-dessus est donnée à titre d'illustration d'une situation à une période donnée et ne peut pas être considérée comme représentative d'une situation permanente.

La politique d'assurance du Groupe est susceptible d'être modifiée à tout moment en fonction de l'occurrence de sinistres, de l'apparition de nouveaux risques, ou des conditions du marché.

4.6. Risques de marché

Les risques de marché sont traités dans les annexes aux comptes consolidés en page 115 du présent document.

Concernant le risque lié à la notation de crédit, le Groupe est noté "Baa2" par Moody's. Ce dernier a publié une note le 16 mars 2010 confirmant sa note « Baa2 » mais assortie d'une perspective stable, alors qu'elle était négative jusque là.

5. RELATIONS AVEC L'ACTIONNAIRE DE CONTRÔLE ET AVEC LES PRINCIPALES FILIALES ET SOCIÉTÉS AFFILIÉES

5.1. Relations avec JCDecaux Holding

JCDecaux Holding fournit à la société JCDecaux SA des prestations en matière de définition et de mise en œuvre de stratégie, d'alliances, de financement et d'organisation, en application d'une convention en date du 21 janvier 2000.

En 2009, JCDecaux Holding a facturé à JCDecaux SA un montant de 762 245 euros au titre de cette convention. Ce montant est inchangé depuis 2000 et n'est pas indexé.

Cette convention ayant été conclue à un prix forfaitaire conforme aux conditions de marché, elle n'a pas été considérée comme une convention réglementée.

5.2. Opérations conclues par la Société avec des apparentés

Le montant total des loyers versés par le Groupe à la SCI TroisJean, filiale de JCDecaux Holding, ainsi qu'à la société JCDecaux Holding, société-mère de JCDecaux SA, s'est élevé à 11,9 millions d'euros en 2009, la SCI TroisJean ayant renoncé à mettre en application la clause d'indexation contractuelle des loyers au cours de l'exercice 2009 afin de tenir compte des conditions du marché de la publicité.

Ce montant de 11,9 millions d'euros est réparti comme suit : 7,1 millions d'euros versés à la SCI TroisJean pour des locaux en France, Belgique, Espagne et Royaume Uni et 4,8 millions d'euros versés à la société JCDecaux Holding pour des locaux en France.

Ces loyers sont conformes au prix du marché, comme vérifié par un expert indépendant en novembre 2004. Les baux sont des baux commerciaux conformes aux usages du marché. Ces loyers représentent le montant le plus significatif des charges d'exploitation réalisées avec les parties liées en 2009, soit 35,3 %.

Des commentaires sur les opérations avec les parties liées au titre de l'exercice 2009 figurent dans l'annexe aux comptes consolidés et en page 123 du présent document.

5.3. Principales filiales et sociétés affiliées

L'organigramme simplifié des sociétés détenues par JCDecaux SA au 31 décembre 2009 est présenté ci-après en page 210. La liste des sociétés consolidées par JCDecaux SA figure dans l'« Annexe des comptes consolidés » située en page 125. Aucune de ces sociétés ne détient de participation dans JCDecaux SA.

JCDecaux SA n'a pas identifié l'existence d'intérêts minoritaires qui représentent ou pourraient représenter un risque pour la structure du Groupe.

Le Groupe possède des filiales dans 55 pays : ces filiales exercent la majeure partie de leur activité localement (ventes aux annonceurs locaux, charges d'exploitation locales...). Ainsi, il existe peu de flux d'exploitation entre les différents pays du Groupe. Les principales filiales du Groupe sont situées en France (29,4 % du chiffre d'affaires en 2009), au Royaume-Uni (9,6 % du chiffre d'affaires en 2009), dans la zone Europe⁽¹⁾ (33,9 % du chiffre d'affaires en 2009) et en Asie Pacifique (15,7 % du chiffre d'affaires en 2009). Les informations financières par principaux groupes de filiales sont présentées dans l'Annexe des comptes consolidés en page 120 du présent document (information sectorielle).

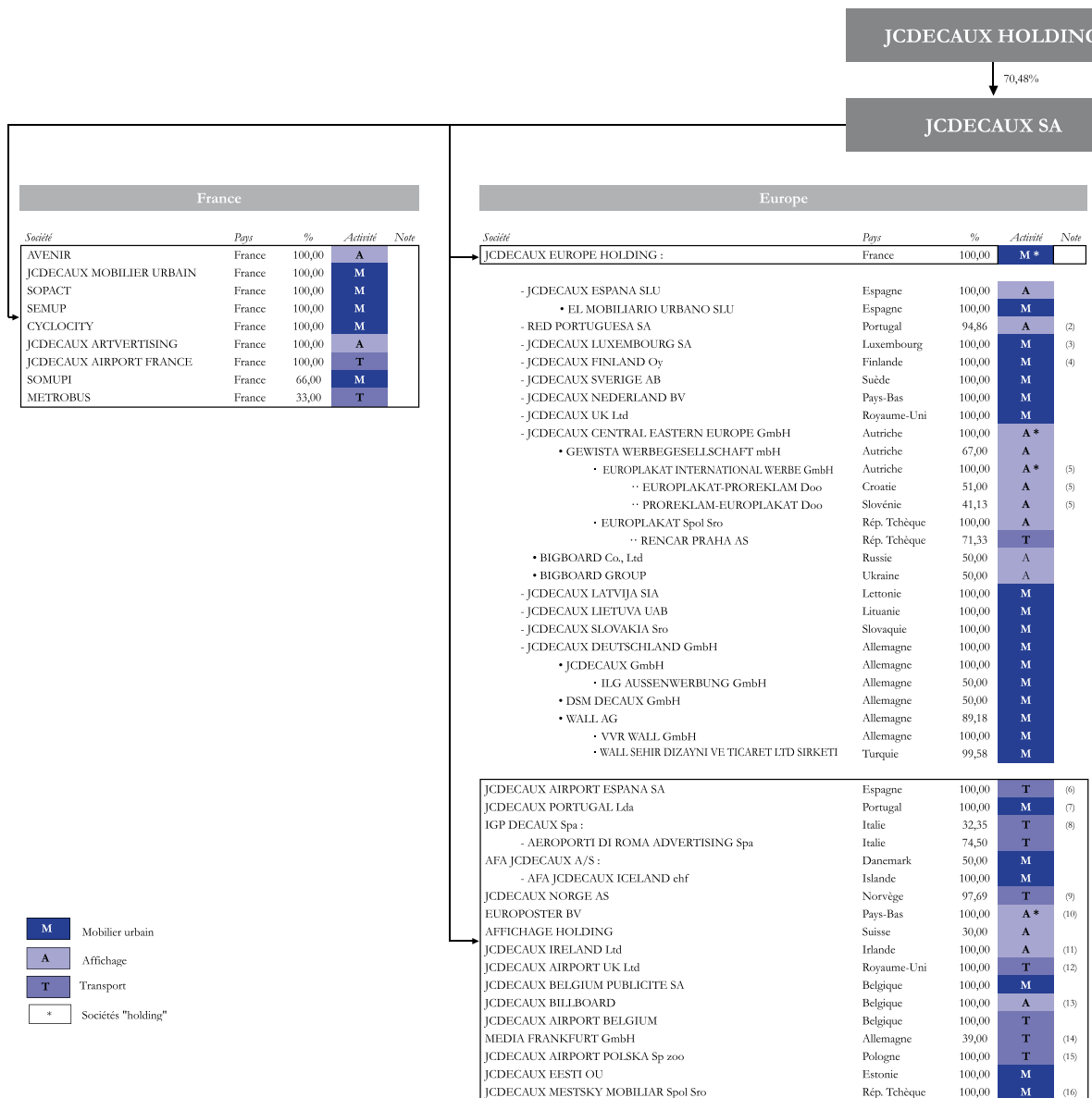
JCDecaux SA apporte à ses filiales françaises et étrangères un support en matière de finances et de contrôle de gestion, de prestations juridiques et d'assurances, de management et d'administration. Les coûts de ces services sont refacturés aux filiales au prorata de leur marge brute contributive lorsqu'ils revêtent un caractère d'assistance générale et selon des clefs déterminées par type de prestation lorsqu'ils correspondent à une mutualisation de moyens. En 2009, JCDecaux SA a ainsi facturé à ses filiales un montant de 28,99 millions d'euros.

En outre, JCDecaux SA facture l'utilisation par ses filiales des droits de propriété intellectuelle lui appartenant. Cette facturation s'est élevée à 18,6 millions d'euros en 2009.

JCDecaux SA, outre son rôle de société-mère, possède également une activité économique propre en France (vente d'espace publicitaire de l'activité Mobilier Urbain, prestations de services aux clients non-publicitaires - collectivités locales, vente de mobiliers urbains aux filiales du Groupe, prestations techniques et administratives assurées pour l'ensemble des sociétés françaises du Groupe).

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni

6. ORGANIGRAMME MONDIAL SIMPLIFIÉ⁽¹⁾ AU 31 DÉCEMBRE 2009



(1) Afin de faciliter la lecture, le présent organigramme est une version simplifiée et ne présente pas toutes les sociétés du périmètre de consolidation dont la liste complète figure dans les annexes aux comptes consolidés.

(2) 94,86 % dont 60,66 % détenus par JCDecaux Europe Holding et 34,20 % détenus par Europoster BV.

(3) 100% dont 99,995 % détenus par JCDecaux Europe Holding et 0,005 % détenus par JCDecaux Belgium Publicité SA.

(4) 100 % dont 89,89 % détenus par JCDecaux Europe Holding et 10,11 % détenus par SEMUP.

(5) Les opérations de restructuration des actifs d'Europeplakat International sont opérationnelles au 1^{er} juillet 2007 mais restent soumises à l'approbation des autorités locales de la concurrence, pendante au 31 décembre 2009 ainsi qu'à des formalités juridiques locales; elles portent sur les filiales dans les pays suivants : Bosnie, Bulgarie, Hongrie et Serbie.

(6) 100% détenus par JCDecaux Airport France.

(7) 100% dont 99% détenus par JCDecaux Mobilier Urbain et 1% détenu par JCDecaux SA.

(8) 32,35 % dont 20,48 % détenus par JCDecaux SA et 11,87 % détenus par Europoster BV.

(9) Le capital de JCDecaux Norvège AS se décompose comme suit : 75,38 % détenus par JCDecaux Europe Holding, 4,61 % détenus par AFA JCDecaux A/S et 20,00% détenus par JCDecaux Sverige AB.

(10) 100% détenus par Avenir.

(11) 100% détenus par Avenir.

(12) 100% détenus par Avenir.

(13) 100 % détenus par Europoster BV.

(14) 39% détenus par JCDecaux Airport France.

(15) 100% détenus par Avenir.

(16) 100% dont 96,20% détenus par JCDecaux SA et 3,80% détenus par JCDecaux Europe Holding.

(17) 100% détenus par JCDecaux Belgium Publicité SA.

(18) 100% dont 99,98% détenus par JCDecaux (China) Holding, 0,01% détenus par Avenir et 0,01% par JCDecaux Asie Holding.

(19) 100% dont 99,9 % détenus par JCDecaux Amériques Holding et 0,1% détenus par JCDecaux Argentina SA.

(20) 100% détenus par JCDecaux Mobilier Urbain.

Asie - Pacifique - Moyen Orient - Afrique

Société	Pays	%	Activité	Note
JCDECAUX ASIE HOLDING :	France	100,00	M *	
- RTS DECAUX JSC	Kazakhstan	50,00	M	
- JCDECAUX MIDDLE EAST FZ-LLC :	Emirats Arabes Unis	99,99	M *	
• Q MEDIA DECAUX WLL	Qatar	49,00	M	
• JCDECAUX ALGERIE sarl	Algérie	80,00	T	
• JCDECAUX - DICON FZCO	Emirats Arabes Unis	75,00	T	
- MCDECAUX Inc.	Japon	60,00	M	
- JCDECAUX MEDIA Sdn Bhd	Malaisie	100,00	A	
- JCDECAUX THAILAND Co., Ltd	Thaïlande	49,50	M	
- JCDECAUX ADVERTISING INDIA PVT LTD	Inde	100,00	M	
- JCDECAUX SINGAPORE Pte Ltd	Singapour	100,00	M	
- JCDECAUX AUSTRALIA Pty Ltd	Australie	100,00	M	
JCDECAUX (CHINA) HOLDING Ltd :	Hong Kong	100,00	T *	(17)
- JCDECAUX PEARL & DEAN Ltd	Hong Kong	100,00	T	(18)
• SHANGHAI SHENTONG JCDECAUX METRO ADV.Co. Ltd	Chine	51,00	T	
• JCDECAUX ADVERTISING (BEIJING) Co. Ltd	Chine	100,00	T	
- MEDIA PARTNERS INTERNATIONAL Ltd	Hong Kong	100,00	T *	
• JCD MOMENTUM SHANGHAI AIRPORT ADV. Co. Ltd	Chine	35,00	T	
• JCDECAUX ADVERTISING (SHANGHAI) Co. Ltd	Chine	100,00	T	
• GUANGZHOU YONG TONG METRO ADV. Ltd	Chine	100,00	T	
• NANJING MPI TRANSPORTATION ADVERTISING	Chine	87,60	T	
- BEIJING TOP RESULT METRO ADV. Co. Ltd	Chine	38,00	T	
- JCDECAUX MACAU Limitada	Macao	80,00	M	
IPDECAUX Inc.	Corée	50,00	M	
JCDECAUX UZ	Ouzbekistan	71,35	M	

Amériques

Société	Pays	%	Activité	Note
JCDECAUX AMERIQUES HOLDING :	France	100,00	M *	
- JCDECAUX ARGENTINA SA	Argentine	99,93	M	
- JCDECAUX DO BRASIL SA	Bésil	100,00	M	
- JCDECAUX CHILE SA	Chili	100,00	T	(19)
- JCDECAUX NORTH AMERICA, Inc.	Etats-Unis	100,00	M *	
• JCDECAUX SAN FRANCISCO, LLC	Etats-Unis	100,00	M	
• JCDECAUX CHICAGO, LLC	Etats-Unis	100,00	M	
• JCDECAUX MALLSCAPE, LLC	Etats-Unis	100,00	M	
• CBS DECAUX STREET FURNITURE, LLC	Etats-Unis	50,00	M	
• JCDECAUX BOSTON Inc.	Etats-Unis	100,00	M	
• CBS OUTDOOR JCD. STREET FURNITURE CANADA, Ltd.	Canada	50,00	M	
• JCDECAUX AIRPORT, Inc.	Etats-Unis	100,00	T	
• JV ADVERTISING FOR LAW, LLC	Etats-Unis	92,50	T	
JCDECAUX URUGUAY	Uruguay	100,00	M	(20)

7. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Pendant toute la durée de validité du présent Document de Référence, les documents suivants peuvent être consultés au siège social de la Société au 17 rue Soyer à Neuilly-sur-Seine (92200) et, le cas échéant, sur internet (www.jcdecaux.fr) :

- les statuts de la Société ;
- tous les rapports, courriers, évaluations et déclarations établies par un expert à la demande de la Société dont une partie est visée ou incluse dans le présent document ;
- les informations financières historiques du groupe JCDecaux pour les trois derniers exercices ;
- ainsi que le Document d'Information Annuel.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 19 MAI 2010

Ordre du jour	214
Exposé des motifs des résolutions	215
Projet des résolutions	216

ORDRE DU JOUR

I. PARTIE ORDINAIRE

1. Approbation des comptes sociaux 2009
2. Approbation des comptes consolidés 2009
3. Affectation du résultat social
4. Dépenses et charges visées à l'article 39-4 du Code général des impôts
5. Convention réglementée
6. Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

II. PARTIE EXTRAORDINAIRE

7. Délégation à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues
8. Pouvoirs pour les formalités.

EXPOSÉ DES MOTIFS DES RÉSOLUTIONS

I. PARTIE ORDINAIRE

Dans les 1^{ère} et 2^{ème} **résolutions**, nous vous demandons d'approuver les comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2009, tels qu'ils vous sont présentés.

La 3^{ème} **résolution** vous propose d'affecter la perte de l'exercice s'établissant à 48 000 019,77 euros aux autres réserves.

La 4^{ème} **résolution** vise à prendre acte du montant des dépenses et des charges visées à l'article 39-4 du Code Général des Impôts.

La 5^{ème} **résolution** est relative à l'approbation d'une convention qui a été préalablement autorisée par le Conseil de Surveillance au cours de l'exercice 2009 (abandon de créances sur SOMUPI), décrite dans le rapport spécial des commissaires aux comptes joint.

Par la 6^{ème} **résolution**, nous vous demandons de reconduire l'autorisation donnée au Directoire par l'Assemblée Générale du 13 mai 2009 d'opérer sur les actions de la Société visant à permettre à la Société d'acquérir (sauf en période d'offre publique), conformément à l'article L 225-209 du Code de commerce, une fraction de ses propres actions, celles-ci pouvant être conservées, cédées, apportées ou annulées, en fonction des objectifs poursuivis par la Société, dans les conditions suivantes :

- les objectifs possibles de rachat seraient les suivants :
 - mise en œuvre de plans d'options d'achat d'actions de la Société ou de plans similaires
 - attribution ou cession d'actions aux salariés
 - attribution gratuite d'actions aux salariés ou mandataires sociaux
 - remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital
 - annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés (sous réserve de l'adoption de la 7^{ème} résolution)
 - remise d'actions dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport
 - animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF
 - mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur.
- le nombre d'actions dont la Société pourra faire l'acquisition ou détenir à tout moment au titre de la présente résolution ne pourra être supérieur à 10% du capital social, soit, à titre indicatif, au 31 décembre 2009, 221 369 929 actions, étant précisé (i) que le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % du capital social de la Société, et (ii) en cas de rachats d'actions pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspondra au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation ;
- le prix maximal d'achat par action sera de 25 euros ;
- le montant maximal global destiné au rachat d'actions de la Société ne pourra être supérieur à 553 424 800 euros.

L'autorisation donnée au Directoire comporte celle de subdéléguer, d'effectuer la mise en œuvre de cette décision en passant, notamment, tous ordres de bourse, et d'effectuer toutes formalités et déclarations.

II. PARTIE EXTRAORDINAIRE

La 7^{ème} **résolution** permet au Directoire de réduire le capital par annulation des actions auto-détenues dans la limite de 10 % du capital social, dans un délai de vingt-quatre mois. Cette autorisation serait donnée pour une durée de dix-huit mois.

La 8^{ème} **résolution** donne tous pouvoirs pour effectuer et remplir les formalités nécessaires.

PROJET DES RÉSOLUTIONS

I. PARTIE ORDINAIRE

PREMIÈRE RÉSOLUTION

(Approbation des comptes sociaux 2009)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes, approuve ces rapports dans leur intégralité ainsi que les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2009, tels qu'ils lui ont été présentés, se soldant par une perte de 48 000 019,77 euros.

Elle approuve, en conséquence, les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports et donne quitus aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance de l'exécution de leurs mandats respectifs pour ledit exercice.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des comptes consolidés 2009)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes, approuve ces rapports dans leur intégralité ainsi que les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2009, tels qu'ils lui ont été présentés.

Elle approuve, en conséquence, les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

TROISIÈME RÉSOLUTION

(Affectation du résultat social)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Directoire et des observations du Conseil de surveillance, constatant que :

- la perte de l'exercice clos au 31 décembre 2009 s'élève à :	48.000.019,77 euros
- les autres réserves s'élèvent à :	744.693.547,00 euros

Décide d'imputer la totalité de cette perte sur les autres réserves :

- autres réserves :	- 48.000.019,77 euros
---------------------	-----------------------

Après affectation du résultat social, le montant des autres réserves s'élève à 696 693 527,23 euros et le montant de la réserve légale s'élève à 340 055,75 euros.

Il est rappelé, conformément à la loi, qu'au titre des trois derniers exercices, la Société a distribué les dividendes suivants :

Exercice 2006 : un dividende de 0,42 € par action éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Exercice 2007 : un dividende de 0,44 € par action éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Exercice 2008 : Néant.

QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Dépenses et charges visées à l'article 39-4 du Code général des impôts)

En application de l'article 223 quater du Code général des impôts, l'Assemblée Générale prend acte du fait que les dépenses et charges visées à l'article 39-4 dudit Code se sont élevées à 61 923 euros au cours de l'exercice 2009 et ont généré une charge d'impôt estimé à 21 301 euros.

CINQUIÈME RÉOLUTION

(Convention réglementée)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur la conclusion et l'exécution au cours de l'exercice 2009 des conventions visées à l'article L.225-86 du Code de commerce, prend acte des conclusions de ce rapport portant notamment sur la convention suivante :

- Abandon de créances sur la Société SOMUPI, à hauteur d'un montant de 20,77 millions d'euros, assorti d'une clause de retour à meilleure fortune.

L'Assemblée Générale approuve la convention ci-dessus exposée.

SIXIÈME RÉOLUTION

(Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, autorise le Directoire avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à acheter ou faire acheter des actions de la Société notamment en vue :

- de la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; ou
- de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
- de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve de l'adoption par l'assemblée générale extraordinaire de la 7^{ème} résolution ci-après et dans les termes qui y sont indiqués ; ou
- de la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action JCDecaux SA par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que :

- le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente assemblée générale, soit, à titre indicatif, au 31 décembre 2009, 221 369 929 actions ; étant précisé (i) que le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % de son capital social, et (ii) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue au premier alinéa correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation
- le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas, en tout état de cause, 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur (y compris en période de préoffre et d'offre publique) et par tous moyens, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement.

Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution sera de 25 euros par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie).

Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé ne pourra être supérieur à 553.424.800 euros.

Cette autorisation prive d'effet, à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure donnée au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société. Elle est donnée pour une période de dix-huit mois à compter de ce jour.

L'Assemblée Générale délègue au Directoire, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour décider et effectuer la mise en œuvre de la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités, pour réaliser le programme d'achat, et notamment pour passer tout ordre de bourse, conclure tout accord, affecter ou réaffecter les actions acquises aux objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables, fixer les conditions et modalités suivant lesquelles sera assurée, s'il y a lieu, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières ou d'options, en conformité avec les dispositions légales, réglementaires ou contractuelles, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité compétente et toutes autres formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

II. PARTIE EXTRAORDINAIRE

SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Délégation à donner au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des commissaires aux comptes, autorise le Directoire à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il décidera, par annulation de toute quantité d'actions auto-détenues qu'il décidera dans les limites autorisées par la loi, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce.

Le nombre maximum d'actions pouvant être annulées par la Société en vertu de la présente autorisation, pendant une période de vingt-quatre mois est de dix pour-cent (10 %) des actions composant le capital de la Société, étant rappelé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente assemblée générale.

Cette autorisation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure donnée au Directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues. Elle est donnée pour une période de dix-huit mois à compter de ce jour.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de délégation, pour réaliser la ou les opérations d'annulation et de réduction de capital qui pourraient être réalisées en vertu de la présente autorisation, modifier en conséquence les statuts et accomplir toutes formalités.

HUITIÈME RÉSOLUTION

(Pouvoirs pour les formalités)

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de ses délibérations pour effectuer tous dépôts et formalités requis par la loi.

AUTRES INFORMATIONS

Rapports des Commissaires aux Comptes	220
Rapport sur les comptes consolidés	220
Rapport sur les comptes annuels	221
Rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés	222
Rapport sur la partie du rapport du Président du Conseil de Surveillance consacrée aux procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	223
Responsable du document et responsables du contrôle des comptes	224

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2009, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société JCDecaux S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.1. de l'annexe des comptes consolidés qui décrit les nouvelles normes et interprétations que votre société a appliquées.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

Les estimations comptables concourant à la préparation des états financiers au 31 décembre 2009 ont été réalisées dans un contexte de forte volatilité du marché publicitaire et d'une difficulté certaine à appréhender les perspectives économiques. C'est dans ce contexte incertain, qui prévalait déjà à la clôture de l'exercice au 31 décembre 2008 que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce, nous portons à votre connaissance nos propres appréciations :

- Les immobilisations corporelles, incorporelles, les écarts d'acquisitions et les titres mis en équivalence font l'objet d'un test de perte de valeur en fonction des perspectives de rentabilité future selon la méthode décrite dans les notes 1.11 et 1.12 de l'annexe des états financiers. Nous avons apprécié le bien-fondé de la méthodologie suivie ainsi que les données et les hypothèses utilisées par le groupe pour réaliser ces évaluations. Nous avons, sur ces bases, procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.
- La note 1.21 de l'annexe des états financiers décrit le traitement comptable des engagements de rachat de titres de minoritaires, en l'absence d'une norme ou d'une interprétation spécifique du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne. Nous nous sommes assurés que cette note donne une information appropriée sur la méthode retenue par votre société.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 9 mars 2010

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit

ERNST & YOUNG et Autres

Département de KPMG S.A.

Frédéric Quélin

Pierre Jouanne

Associé

Associé

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2009, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société JCDecaux S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

Les estimations comptables concourant à la préparation des états financiers au 31 décembre 2009 ont été réalisées dans un contexte de forte volatilité du marché publicitaire et d'une difficulté certaine à appréhender les perspectives économiques. C'est dans ce contexte incertain, qui prévalait déjà à la clôture de l'exercice au 31 décembre 2008 que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce, nous portons à votre connaissance nos propres appréciations :

Les titres de participation font l'objet d'un test de perte de valeur en fonction des perspectives de rentabilité future selon la méthode décrite dans la note 1.2.1.3 de l'annexe aux états financiers. Nous avons apprécié le bien-fondé de la méthodologie suivie ainsi que les données et les hypothèses utilisées par le groupe pour réaliser ces évaluations. Nous avons, sur ces bases, procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes, et le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris La Défense, le 9 mars 2010

Neuilly-sur-Seine, le 9 mars 2010

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit

ERNST & YOUNG et Autres

Département de KPMG S.A.

Frédéric Quélin
Associé

Pierre Jouanne
Associé

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS AU COURS DE L'EXERCICE

En application de l'article L. 225-88 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de Surveillance.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle d'autres conventions et engagements mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de ceux dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Avec la SOMUPI, société détenue à 66 % par votre société

- Nature, objet et modalités

Votre Conseil de Surveillance en date du 4 décembre 2009 a autorisé un abandon de créance, assorti d'une clause de retour à meilleure fortune, au profit de la société SOMUPI. Cet abandon de créance a été conclu le 30 décembre 2009 pour un montant de 20,77 M€.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUIVIE DURANT L'EXERCICE

Par ailleurs, en application du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, approuvés au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours du dernier exercice.

1. Avec Monsieur Gérard Degonse

Nature, objet et modalités

Votre Conseil de Surveillance en date du 15 mars 2005 a autorisé l'attribution par votre Société à Monsieur Gérard Degonse, Membre du Directoire, en cas de rupture de son contrat de travail à l'initiative de votre Société :

- d'une indemnité de fin de carrière correspondant à deux années de salaire fixe et variable, incluant les indemnités légales et conventionnelles,
- d'une indemnité de non-concurrence correspondant à 1,5 année de salaire fixe et variable pour une obligation de deux ans.

2. Avec Monsieur Jeremy Male

Nature, objet et modalités

Votre Conseil de Surveillance en date du 15 mars 2005 a autorisé la redéfinition des modalités de calcul de l'engagement de financement de retraite (pension funds) au bénéfice de Monsieur Jeremy Male, Membre du Directoire. Ce financement sera égal à 15 % du total de son salaire et de ses primes.

Paris La Défense, le 9 mars 2010

Neuilly-sur-Seine, le 9 mars 2010

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit

ERNST & YOUNG et Autres

Département de KPMG S.A.

Frédéric Quélin

Associé

Pierre Jouanne

Associé

RAPPORT SUR LA PARTIE DU RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE CONSACRÉE AUX PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE RELATIVES AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société JCDecaux S.A. et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

INFORMATIONS CONCERNANT LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RELATIVES A L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

AUTRES INFORMATIONS

Nous attestons que le rapport du président du conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L.225-68 du Code de commerce.

Paris La Défense, le 9 mars 2010

Neuilly-sur-Seine, le 9 mars 2010

Les Commissaires aux Comptes
KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

ERNST & YOUNG et Autres

Frédéric Quélin
Associé

Pierre Jouanne
Associé

RESPONSABLE DU DOCUMENT ET RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

1. RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

M. Jean-François Decaux
Président du Directoire de JCDecaux SA.

2. ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

«J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquelles elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les informations financières historiques présentées dans le présent Document de Référence ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux figurant en pages 220 et 221 du présent document, ainsi que celles incorporées par référence pour les exercices 2008 et 2007, respectivement en pages 224 et 225 du Document de Référence 2008 (déposé le 10 avril 2009 sous le numéro D.09-0229) et en pages 199 et 200 du Document de Référence 2007 (déposé le 7 avril 2008 sous le numéro D.08-207). Le rapport sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2009 contient une observation relative à la note 1.1 de l'annexe des comptes consolidés qui décrit les nouvelles normes et interprétations que la société a appliquées.

Le 16 avril 2010

Jean-François Decaux
Président du Directoire

3. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

Ernst & Young et Autres

41, rue Ybry

92200 Neuilly-sur-Seine

représenté par M. Pierre Jouanne,

nommé le 20 juin 2000, renouvelé par l'Assemblée Générale du 10 mai 2006 et dont le mandat expirera lors de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

KPMG SA

1, Cours Valmy

92923 Paris La Défense Cedex

représenté par M. Frédéric Quélin,

nommé le 10 mai 2006, dont le mandat expirera lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

AUDITEX,

11, allée de l'Arche - Faubourg de l'Arche

92400 Courbevoie

nommé le 10 mai 2006 et dont le mandat expirera lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

SCP Jean-Claude ANDRE & Autres

2 bis, rue de Villiers

92300 Levallois Perret

nommé le 10 mai 2006 et dont le mandat expirera lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

RESPONSABLE DE L'INFORMATION

Martin SABBAGH

Responsable Relations investisseurs et Communication financière

Téléphone : + 33 (0) 1 30 79 44 86

Fax : + 33 (0) 1 30 79 77 91

TABLE DE CONCORDANCE

La table de concordance ci-dessous renvoie aux principales rubriques exigées par le Règlement européen n°809/2004 pris en application de la Directive européenne dite « Prospectus » 2003/71/CE. Les informations non applicables à JCDecaux sont indiquées « N/A ».

RUBRIQUES DE L'ANNEXE 1 DU RÉGLEMENT EUROPÉEN N°809/2004	PAGES
1. PERSONNES RESPONSABLES	224
2. CONTROLEURS LÉGAUX DES COMPTES	224
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	
3.1. Informations financières historiques	4 à 5
3.2. Informations financières intermédiaires	N/A
4. FACTEURS DE RISQUE	115 à 118 – 205 à 209
5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
5.1. Histoire et évolution de la société	197
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	197
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	197
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	197
5.1.4. Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social	197
5.2. Investissements	67 – 69
5.2.1. Principaux investissements réalisés au cours des 3 derniers exercices	67 – 68
5.2.2. Principaux investissements en cours	69
5.2.3. Principaux investissements envisagés	69
6. APERÇU DES ACTIVITÉS	
6.1. Principales activités	4 à 5 – 16 à 33
6.2. Principaux marchés	14 à 15 – 120 à 123
6.3. Événements exceptionnels	N/A
6.4. Dépendance éventuelle	115 à 118
6.5. Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	15
7. ORGANIGRAMME	
7.1. Description sommaire	16 à 17
7.2. Liste des filiales importantes	125 à 131 - 210 à 211
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	
8.1. Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	88 à 90
8.2. Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	N/A
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
9.1. Situation financière	59 à 74
9.2. Résultat d'exploitation	59 à 66
9.2.1. Facteurs importants influençant sensiblement le revenu d'exploitation	65 à 66
9.2.2. Explication de l'évolution du chiffre d'affaires net ou des produits nets	61 à 63
9.2.3. Facteurs externes ayant influencé (ou pouvant influencer) sensiblement les activités	N/A

10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
10.1. Information sur les capitaux de l'émetteur	94-95
10.2. Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	67 à 68
10.3. Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur	115 à 118
10.4. Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	115
10.5. Informations concernant les sources de financement attendues	115 à 116
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	55 à 56
12. INFORMATION SUR LES TENDANCES	69
12.1. Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la clôture du dernier exercice écoulé	69
12.2. Tendances connues, incertitudes, demandes, engagements ou événements susceptibles d'influencer significativement les perspectives de l'exercice en cours	69
13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	69
14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	
14.1. Informations concernant les organes d'administration et de direction	159 à 162
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction du Groupe	184
15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	
15.1. Montant de la rémunération versée et les avantages en nature	169 à 175
15.2. Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	124
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	180 à 184
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration	184 à 185
16.3. Informations sur le comité d'audit et le comité de rémunération de l'émetteur	161 à 162
16.4. Gouvernement d'entreprise en vigueur dans le pays d'origine de l'émetteur	162
17. SALARIÉS	
17.1. Nombre de salariés	41 à 46
17.2. Participations et stocks options	106 à 120
17.3. Participation des salariés dans le capital	186 à 187
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	187 à 188
18.2. Existence de droits de vote différents	187
18.3. Contrôle de l'émetteur	187
18.4. Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	N/A
19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	123 à 124 - 209
20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
20.1. Informations financières historiques	70 à 132 – 220
20.2. Informations financières pro forma	sans objet
20.3. Etats financiers	70 à 132
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	220 à 224
20.4.1. Vérification des informations financières historiques	220
20.4.2. Autres informations figurant dans le document de référence et vérifiées par des contrôleurs légaux	220
20.4.3. Informations financières figurant dans le document de référence et non tirées des états financiers certifiés de l'émetteur	220

20.5. Date des dernières informations financières	220
20.6. Informations financières intermédiaires et autres	sans objet
20.6.1. Informations financières trimestrielles ou semestrielles établies depuis la date des derniers états financiers vérifiés	
20.6.2. Informations financières intermédiaires des six premiers mois de l'exercice qui suit la fin du dernier exercice vérifié	
20.7. Politique de distribution des dividendes	188
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	95
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	69
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
21.1. Capital social	186 à 192
21.1.1. Capital souscrit et capital autorisé	
21.1.2. Actions non représentatives du capital	
21.1.3. Actions détenues par l'émetteur ou par ses filiales	
21.1.4. Valeurs mobilières donnant accès à terme au capital social de l'émetteur	
21.1.5. Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit mais non libéré, ou à toute augmentation de capital	
21.1.6. Capital de toute partie du Groupe faisant l'objet d'une option	
21.1.7. Historique du capital social de l'émetteur au cours des 3 derniers exercices	
21.2. Acte constitutif et statuts	197 à 205
21.2.1. Objet social de l'émetteur	
21.2.2. Dispositions statutaires et chartes concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	
21.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	
21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	
21.2.5. Convocation des assemblées générales d'actionnaires et conditions d'admission	
21.2.6. Dispositions statutaires, charte ou règlement de l'émetteur pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de son contrôle	
21.2.7. Déclarations de franchissements de seuils statutaires	
21.2.8. Conditions plus strictes que la loi pour la modification du capital social	
22. CONTRATS IMPORTANTS	sans objet
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	sans objet
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	212
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	124 à 131 – 156 à 157
RAPPORT DE GESTION	59 à 69



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 16 avril 2010, conformément à l'article 212-13 du règlement de l'Autorité des marchés financiers.

Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Ce document a été conçu et réalisé par
la Direction Générale Finance/ Département Communication Financière
et Relations Investisseurs de JCDecaux SA.

JCDecaux SA
17, rue Soyier
92523 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : + 33 (0)1 30 79 79 79
www.jcdecaux.com

Imprimé sur un papier certifié PEFC

Imprimé en France par l'imprimerie BM - Sartrouville

