



 Dispositif digital à Berlin

# SOMMAIRE

<b>L'ACTIVITÉ DU GROUPE</b>	<b>3</b>
Les chiffres clés	4
L'année 2011	6
L'univers de la communication extérieure	9
Un métier, trois activités	19
Les annonceurs	39
Recherche et développement	42
<b>LE DÉVELOPPEMENT DURABLE</b>	<b>44</b>
La Démarche développement durable du Groupe	45
La Responsabilité environnementale	48
La Responsabilité sociale	53
La Responsabilité sociétale	59
<b>LES ÉTATS FINANCIERS</b>	<b>65</b>
Commentaires sur les comptes consolidés	66
Comptes consolidés et annexe	76
Commentaires sur les comptes annuels de la société JCDecaux SA	133
Comptes annuels et annexe de la société JCDecaux SA	136
<b>INFORMATIONS JURIDIQUES</b>	<b>158</b>
Gouvernement d'entreprise, contrôle interne et gestion des risques	159
Actionnariat et Bourse	189
Capital	196
Autres informations juridiques	200
<b>ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 15 MAI 2012</b>	<b>217</b>
Ordre du jour	218
Exposé des motifs des résolutions	219
Projet des résolutions	220
<b>AUTRES INFORMATIONS</b>	<b>225</b>
Rapports des Commissaires aux Comptes	226
Responsable du document et responsables du contrôle des comptes	231
<b>TABLE DE CONCORDANCE</b>	<b>233</b>

## 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 2010 :**

- 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 14 avril 2011 sous le numéro D.11-0300 (respectivement : pages 57 à 126 et 228).
- 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 14 avril 2011 sous le numéro D.11-0300 (respectivement : pages 127 à 150 et 229).
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées figurant dans le document de référence déposé le 14 avril 2011 sous le numéro D.11-0300 en page 230.

### **2. Relatives à l'exercice 2009 :**

- 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 16 avril 2010 sous le numéro D.10-0283 (respectivement : pages 59 à 132 et 220).
- 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 16 avril 2010 sous le numéro D. 10-0283 (respectivement : pages 133 à 157 et 221).
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées figurant dans le document de référence déposé le 16 avril 2010 sous le numéro D. 10-0283 en page 222.

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

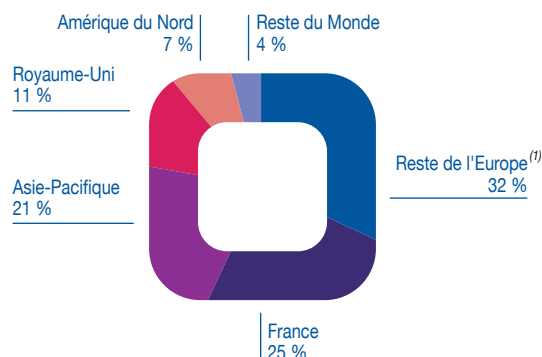


# L'ACTIVITÉ DU GROUPE

<b>Les chiffres clés</b>	<b>4</b>
<b>L'année 2011</b>	<b>6</b>
Évolution du portefeuille de contrats	6
Acquisitions et réorganisations	7
<b>L'univers de la communication extérieure</b>	<b>9</b>
Segmentation de la communication extérieure	9
La communication extérieure : un média de plus en plus attractif	9
Paysage concurrentiel	17
<b>Un métier, trois activités</b>	<b>19</b>
La stratégie du Groupe	19
Le Mobilier Urbain	20
La Publicité dans les transports	27
L’Affichage grand format	34
<b>Les annonceurs</b>	<b>39</b>
Les principaux annonceurs	39
Les contrats d’achat d’espace	40
JCDecaux OneWorld au service des annonceurs internationaux	40
<b>Recherche et développement</b>	<b>42</b>

# LES CHIFFRES CLÉS

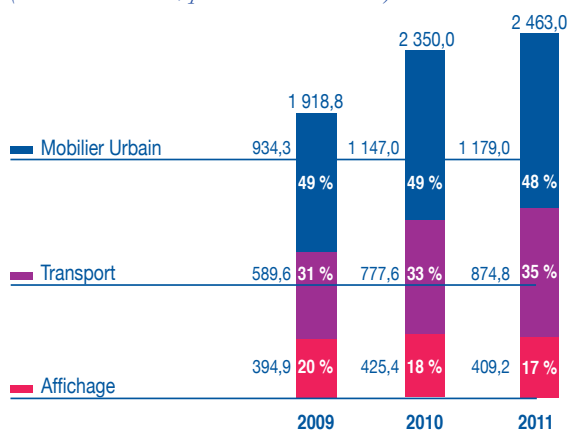
## CHIFFRE D'AFFAIRES 2011 PAR ZONE



<sup>(1)</sup> Hors France et Royaume-Uni

## CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

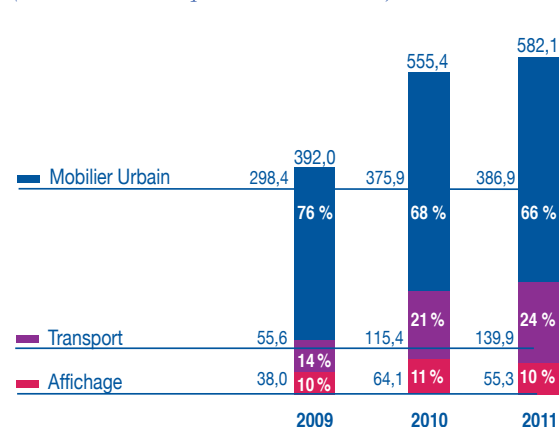
(en millions d'euros, part de l'activité en %)



En 2011, le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 2 463,0 millions d'euros, en croissance de 4,8 % par rapport à 2010. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires est en hausse de 5,7 %. Le chiffre d'affaires du Mobilier Urbain s'établit à 1 179,0 millions d'euros, en hausse de 2,8 %. À périmètre et taux de change constants, la croissance est de 2,3 %. Le chiffre d'affaires du Transport a augmenté de 12,5 % et s'établit à 874,8 millions d'euros. À périmètre et taux de change constants, la croissance est de 15,8 %. Le chiffre d'affaires de l'Affichage est en diminution de 3,8 % à 409,2 millions d'euros. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires recule de 3,7 %.

## MARGE OPÉRATIONNELLE PAR ACTIVITÉ

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

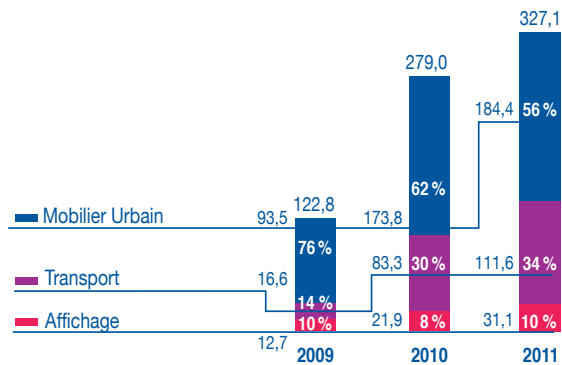


La marge opérationnelle\* du Groupe s'établit à 582,1 millions d'euros, en hausse de 4,8 % (555,4 millions d'euros en 2010). Elle représente, comme l'année précédente, 23,6 % du chiffre d'affaires consolidé.

\* 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 %)

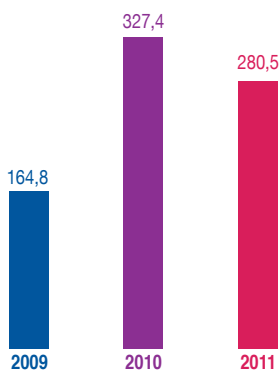


Le résultat d'exploitation\* a augmenté de 17,2 % et s'établit à 327,1 millions d'euros (contre 279,0 millions d'euros en 2010). Il ressort à 13,3 % du chiffre d'affaires consolidé (2010 : 11,9 %).

\* 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

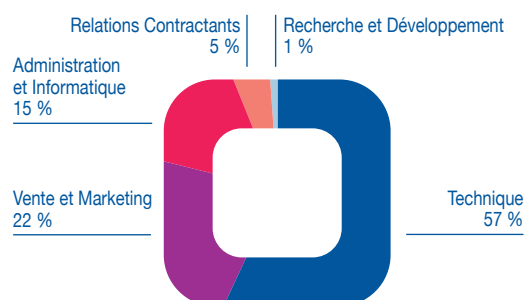
(en millions d'euros)



En 2011, le cash-flow\* disponible reste élevé à 280,5 millions d'euros. La diminution par rapport à 2010 (327,4 millions d'euros) reflète un impact positif du besoin en fonds de roulement inférieur à l'année précédente, ainsi que des investissements en hausse. La dette nette au 31 décembre 2011 est en baisse de 211,3 millions d'euros à 147,5 millions d'euros (décembre 2010 : 358,8 millions d'euros). Elle représente 0,3 fois le montant de la marge opérationnelle 2011.

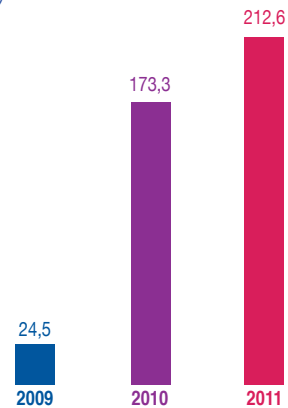
\* Cash Flow disponible : Cash flow net des activités opérationnelles diminué des acquisitions des immobilisations corporelles et incorporelles nettes des cessions.

## EFFECTIFS 2011 PAR MÉTIER



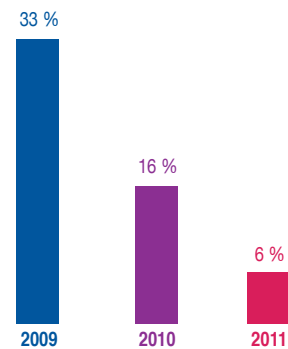
## RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

(en millions d'euros)

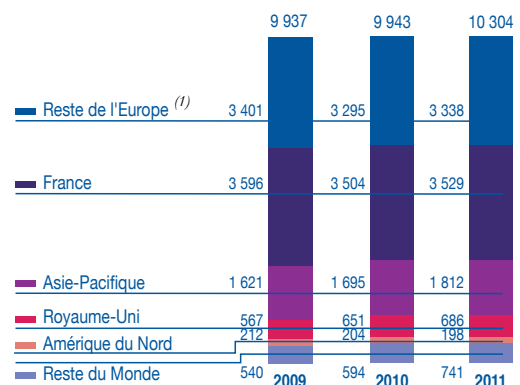


Le résultat net part du Groupe a augmenté de 22,7 % à 212,6 millions d'euros (2010 : 173,3 millions d'euros). Cette augmentation reflète principalement la hausse du résultat d'exploitation et la plus forte contribution des sociétés mises en équivalence, partiellement compensées par un montant d'impôt et des intérêts minoritaires plus élevés.

## RATIO DETTE FINANCIÈRE NETTE / FONDS PROPRES



## ÉVOLUTION DES EFFECTIFS PAR ZONE



(1) Hors France et Royaume-Uni

# L'ANNÉE 2011

2011 a été une année record pour JCDecaux qui a atteint, dans un contexte pourtant difficile, un nouveau point haut en terme de marge opérationnelle. Le Groupe a également renforcé sa position de numéro un mondial de la communication extérieure et a gagné des parts de marché dans toutes ses régions clés. Ces résultats démontrent les bonnes performances des équipes, la richesse de la couverture géographique et la qualité du portefeuille de produits.

En 2011, JCDecaux a enregistré des nouveaux contrats et des renouvellements importants sur ses principaux marchés européens comme en Allemagne avec le gain des contrats de communication extérieure des villes de Lübeck et Wiesbaden, au Royaume-Uni avec l'obtention de la concession publicitaire des gares de la ligne à grande vitesse High Speed One, et aux Pays-Bas avec le gain du marché des Mupis dans la ville de Rotterdam et le renouvellement du contrat de mobilier urbain d'Amsterdam. Le Groupe a également continué d'être très actif sur les marchés en développement avec par exemple le gain de deux lignes supplémentaires dans le métro de Chongqing, et a continué de déployer le concept de vélos en libre-service avec la mise en service de deux contrats de vélos en libre-service à Namur, en Belgique, et à Ljubljana, en Slovénie.

Enfin, JCDecaux a acquis auprès de Presstalis, acteur de la distribution de la presse et de sa commercialisation, 95 % des actions de la société Mediakiosk, qui gère aujourd'hui la publicité extérieure sur 746 kiosques à journaux en France.

## 1. ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE DE CONTRATS

### Europe

---

- **En France, JCDecaux** et Aéroports de Paris ont annoncé la création de Média Aéroports de Paris, la nouvelle entreprise commune détenue à 50/50 par les deux entreprises. Cette nouvelle entité, qui a obtenu l'accord de la Commission Européenne le 16 mai 2011, a démarré son activité le 1er juillet 2011 pour une durée de 9,5 ans et commercialise dorénavant l'ensemble des espaces publicitaires dans les aéroports parisiens sous la marque JCDecaux Airport Paris. La nouvelle société propose une offre publicitaire résolument orientée vers le futur et les nouvelles technologies, avec un positionnement digital affirmé, de l'interactivité, des services géolocalisés. Cette offre est une première mondiale.
- **Egalement en France, JCDecaux a remporté :**
  - le renouvellement, des contrats de mobilier urbain à Arles, Aucamville, Le Blanc-Mesnil, Blois, Bougival, Castres, Châteauroux, Chatenay-Malabry, Clichy-sous-Bois, Creil, Douai, Dreux, Dunkerque, Epinal, Franconville, Gennevilliers, Istres, Joinville-le-Pont, Livry-Gargan, Maromme, Montigny-le-Bretonneux, Noisy-le-Grand, Orsay, Pérois, Le Port-Marly, Puteaux, Ris-Orangis, Roubaix, Rouen, Rueil-Malmaison, Savigny-le-Temple, Thiiais, Toulon et Viroflay ;
  - de nouveaux contrats à Angers, Compiègne, La Ciotat, Mennecy, Le Plessis-Tréville, Saint-Cloud, Sainte-Maxime, Villepreux et Wattignies ;
  - via JCDecaux Airport, le renouvellement, à la suite d'une consultation, du contrat pour l'exploitation des espaces publicitaires intérieurs et extérieurs des Aéroports de Lyon Saint-Exupéry et de Lyon Bron pour une durée de 10 ans. Avec plus de 8 millions de passagers et 50 compagnies aériennes desservant 120 destinations directes, l'Aéroport de Lyon Saint Exupéry est le deuxième aéroport français de région le plus fréquenté. L'Aéroport de Lyon Bron est, quant à lui, le troisième aéroport d'affaires en France. Ce contrat permet de renforcer l'offre publicitaire de JCDecaux Airport. De nouveaux dispositifs événementiels à forte valeur ajoutée vont être installés, ainsi qu'un puissant réseau d'écrans digitaux 70' HD, faisant ainsi des Aéroports de Lyon une véritable vitrine en matière de publicité événementielle et servicielle ;
  - via JCDecaux Airport, à la suite d'une consultation, le renouvellement du contrat d'équipement et d'exploitation de l'affichage publicitaire de l'aéroport de Beauvais Tillé. Avec 2,9 millions de passagers en 2010, l'aéroport de Beauvais Tillé connaît une croissance soutenue de son trafic. JCDecaux Airport a axé son offre sur des dispositifs publicitaires innovants, ainsi que sur des structures événementielles à forte valeur ajoutée pour l'aéroport, les passagers et les marques.
- **En Allemagne, dans le cadre d'appels d'offres, JCDecaux a remporté, via Wall AG :**
  - le contrat exclusif de la communication extérieure de la ville de Wiesbaden (277 000 habitants) pour une durée de 15 ans. Ce contrat comprend l'intégralité de la communication extérieure sur le domaine public avec 1 850 faces publicitaires, incluant 388 abribus, 340 colonnes, 75 affichages grand format ainsi que d'autres dispositifs, détenus jusqu'alors et depuis 1951 par DSM, société rachetée par Ströer en 2004 ;
  - le contrat exclusif de la communication extérieure de la ville de Lübeck (211 000 habitants) pour une durée de 15 ans. Ce contrat porte sur la totalité des dispositifs de communication extérieure sur le domaine public avec 1 125 faces publicitaires dont 380 abribus, 205 colonnes et 70 dispositifs grand format qui étaient exploités (hormis les abribus) depuis plus de 20 ans par DSM, société acquise par Ströer en 2004.

- **Au Royaume-Uni**, dans le cadre d'appels d'offres, **JCDecaux** a remporté :
  - la concession publicitaire de la ligne à grande vitesse anglaise High Speed One (HS1), soit un contrat de 5 ans pour l'affichage dans les gares internationales de St Pancras à Londres, Stratford et Ebbsfleet. Les trois gares, qui appartiennent à l'entreprise HS1, devraient jouer un rôle crucial lors des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2012. Pendant toute la durée des jeux, les navettes Javelin (« javelot » en anglais) emprunteront la ligne à grande vitesse pour transporter des milliers de spectateurs vers les sites olympiques ;
  - la concession publicitaire des gares de la ligne ferroviaire East Coast Mainline. Ce contrat précédemment détenu par CBS Outdoor comprend la communication extérieure et événementielle de 12 gares. Dans le cadre de ce contrat, JCDecaux va mettre en place et proposer des espaces publicitaires dans les gares de York, Newcastle, Peterborough, Doncaster, Darlington, Wakefield Westgate, Durham, Grantham, Newark North Gate, Retford, Berwick-Upon-Tweed et Dunbar ;
  - le contrat pour l'installation de 90 dispositifs d'affichage déroulants de 1,20 m sur 1,75 m représentant 360 faces publicitaires dans le quartier de Southwark à Londres. JCDecaux devrait installer ces dispositifs dans le quartier, notamment à proximité du musée de la Tate Modern, du théâtre du Globe et du centre culturel de Southbank. L'installation est prévue pour 2012, après l'autorisation du département d'urbanisme. Southwark connaît de nombreuses transformations dont le gratte-ciel en construction baptisé le « Shard », à proximité du London Bridge. Cet arrondissement se compose de quartiers prestigieux le long de la Tamise avec des bâtiments tels que l'Hôtel de Ville, le théâtre du Globe de Shakespeare mais aussi le marché historique et la cathédrale de Southwark.
- **Aux Pays-Bas**, dans le cadre d'appels d'offres, **JCDecaux** a remporté :
  - le marché des Mupis dans la ville de Rotterdam. Grâce à ce nouveau contrat, JCDecaux profite d'une position unique sur le marché de la communication extérieure au Pays-Bas à partir du 1er janvier 2012. JCDecaux détient déjà la concession publicitaire exclusive de tous les principaux formats publicitaires en extérieur (les abribus, les Mupis, les dispositifs d'affichage grand format et les colonnes Morris) à Amsterdam, la Hague et Utrecht. Avec Rotterdam, JCDecaux bénéficie désormais de contrats publics dans les quatre plus grandes villes des Pays-Bas. En 2012, JCDecaux sera présent au cœur des 15 villes les plus importantes du pays. Dans la plupart des cas, ces contrats publics concernent une grande variété de formats ;
  - le renouvellement du contrat de mobilier urbain d'Amsterdam. Ce contrat, une des principales concessions de mobilier urbain en Europe, porte sur 1 700 abribus et 450 MUPIS. De plus, il ouvre la possibilité d'introduire des dispositifs digitaux à certains emplacements.
- **En Belgique**, dans le cadre d'un appel d'offre, **JCDecaux** a remporté le contrat de vélos en libre-service de Namur. L'installation des 24 stations est prévue au printemps 2012. Le système proposera 240 vélos à la location. Il sera financé par 90 mobiliers publicitaires.
- **En Slovénie**, dans le cadre d'appels d'offres, **JCDecaux** a remporté via sa société commune avec Ankunder (Graz), Europlakat, un contrat de 15 ans avec Ljubljana (300 000 habitants), capitale de la Slovénie, pour la fourniture et la gestion d'un dispositif de 300 vélos en libre-service. Ce contrat inclut également 400 dispositifs grand format, y compris des mobiliers déroulant rétroéclairés.

## Asie-Pacifique

---

- En **Chine**, **JCDecaux**, via sa filiale JCDecaux Advertising a signé un contrat de 15 ans avec le groupe Chongqing Rail Transit, lui accordant l'exclusivité de la communication extérieure sur les quais, dans les gares et dans les couloirs des lignes 1 et 3 du métro de Chongqing (à l'exception des films publicitaires). Grâce à cet accord, JCDecaux, qui exploitait déjà la ligne 2, gèrera la publicité de l'ensemble des lignes du métro de Chongqing.

## 2. ACQUISITIONS ET RÉORGANISATIONS

### France

---

- **JCDecaux** a conclu avec Presstalis, acteur de la distribution de la presse et de sa commercialisation, un contrat portant acquisition de 95 % des actions de la société Mediakiosk, Presstalis restant actionnaire minoritaire à hauteur de 5 % du capital. Mediakiosk gère aujourd'hui la publicité extérieure sur 746 kiosques à journaux en France et a réalisé un chiffre d'affaires de 26 millions d'euros en 2010, dont une part significative avec les Editeurs de presse ;
- Les actionnaires réunis en Assemblée Générale Extraordinaire le 13 décembre 2011 ont approuvé le projet **d'apport partiel d'actif par JCDecaux SA** de sa branche complète et autonome d'activité constituée par l'ensemble des moyens opérationnels français de la société, notamment tous les moyens techniques d'assemblage, d'installation, d'exploitation et de commercialisation des espaces publicitaires ainsi que la totalité du personnel y afférent, à une de ses filiales détenue à 100 %, la société JCDecaux Mobilier Urbain. Cette dernière est depuis le 31 décembre 2011 dénommée JCDecaux France. Simultanément, les sociétés AVENIR, JCDecaux Airport France, JCDecaux Artvertising, SEMUP, Decaux Publicité



Extérieure et Centre de Formation, sociétés détenues à 100 % par JCDecaux SA, ont été absorbées par voie de fusion-absorption par JCDecaux France et les titres des sociétés Cyclocity, SOMUPI et SOPACT, ont été apportés par JCDecaux SA, par voie d'augmentation de capital par apport en nature, à une autre de ses filiales, également détenue à 100 %, la société JCDecaux France Holding. Cette réorganisation des entités juridiques françaises détenues par JCDecaux SA a permis de renforcer la cohérence entre l'organisation juridique et l'organisation opérationnelle du Groupe.

# L'UNIVERS DE LA COMMUNICATION EXTÉRIEURE

## 1. SEGMENTATION DE LA COMMUNICATION EXTÉRIEURE

### 1.1. Trois activités principales

La communication extérieure comprend trois activités principales : la publicité sur du mobilier urbain (« Mobilier Urbain »), la publicité sur et dans les moyens de transport (bus, métros, tramways...), les aéroports et les gares (« Transport »), et l’Affichage grand format (« Affichage »). L’affichage est la forme la plus traditionnelle de communication extérieure et demeure la plus répandue. 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® 2m<sup>2</sup>, Senior® 8 m<sup>2</sup> 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 2011, l’activité Affichage a représenté environ 53 % des investissements en communication extérieure à travers le monde, l’activité Publicité dans les transports environ 27 %, avec 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 2011, les investissements publicitaires réalisés en communication extérieure dans le monde se sont élevés à environ 31,3 milliards de dollars, soit 6,8 % des investissements publicitaires mondiaux évalués à 458,8 milliards de dollars (*source : ZenithOptimedia estimates, December 2011*). 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 2011, la communication extérieure a représenté 10,6 % du marché publicitaire dans cette région, alors qu’elle a représenté 4,7 %, 6,9 % et 4,2 % 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

L’industrie des médias a été marquée ces dernières années par un changement majeur de son environnement concurrentiel lié à la multiplication d’équipements et de supports numériques. Ces changements technologiques ont entraîné une consommation des médias totalement différente. Ce changement structurel a notamment conduit à un déclin ou une fragmentation des audiences de la plupart des supports médiatiques traditionnels. Pour la presse traditionnelle, la base de lecteurs s’est considérablement réduite. Dans le cas de la télévision, même si l’audience globale n’a pas diminué du fait de la création de nouvelles chaînes, l’équilibre des audiences s’est déplacé vers des groupes de population moins attrayants pour les annonceurs. A l’inverse, les audiences de la communication extérieure continuent à croître, notamment grâce à l’urbanisation ininterrompue des populations. De plus, l’utilisation des technologies numériques rend le média de la communication extérieure plus pertinent et plus flexible pour les annonceurs sans toutefois impacter sa capacité à délivrer une audience de masse. La communication extérieure s’adapte également particulièrement bien aux nouvelles habitudes des consommateurs attirés par plus d’interactivité avec les contenus publicitaires. Et contrairement à la plupart des médias traditionnels, le coût par contact reste bas malgré cette croissance de l’audience et cette meilleure interactivité avec les cibles publicitaires. L’industrie de la communication extérieure a également investi de manière significative dans des outils de mesure d’audience et de retour sur investissement, ce qui a permis de stimuler l’intérêt des annonceurs et des agences pour ces éléments quantitatifs qui leur permettent de mieux appréhender la contribution de la communication extérieure à leur activité.

Dans ce nouveau monde interactif, la communication extérieure émerge comme le dernier média de masse idéalement positionné pour dialoguer avec une audience de plus en plus urbaine, mobile et numérique.

## 2.1. Une audience en forte croissance et en évolution

La forte croissance de l'audience de la communication extérieure a été en partie tirée par les évolutions structurelles des populations qui sont de plus en plus urbaines. Selon le Département des affaires économiques et sociales de l'ONU, 3,5 milliards de personnes, soit 51 % de la population mondiale, vivent désormais en ville. En 2011, pour la première fois de son histoire, la Chine a vu sa population rurale être dépassée en nombre par sa population urbaine qui a atteint 691 millions de personnes (*source : Bureau National des Statistiques de Chine*). L'étude « Perspectives de l'urbanisation mondiale : révision 2009 » a établi que près d'1,5 milliard de personnes supplémentaires vivront en ville d'ici 15 ans. En 2050, 70 % de la population mondiale devrait vivre en ville. Partout dans le monde, à l'exception de l'Afrique, les zones rurales devraient continuer à perdre des habitants et les villes poursuivre leur expansion. Ce phénomène est accentué dans les économies émergentes, où la migration des populations rurales vers les grands centres urbains continue de croître. 75 % de la population chinoise devrait vivre en ville d'ici 20 ans (*source : Bureau National des Statistiques de Chine*). Les pays développés ont déjà atteint un taux d'urbanisation bien supérieur à 50 %, mais ces évolutions structurelles sont perceptibles même en Europe où une part croissante de la population devrait continuer à migrer vers les villes.

Par ailleurs, les populations sont de plus en plus mobiles et passent sans cesse 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, bénéficiant de cette 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 2010, le temps de transport quotidien pour un citoyen américain était en moyenne de 46 minutes et dépassait une heure au total pour 19 % des personnes actives aux Etats-Unis (*source : Gallup-Healthways*) ; Les statistiques révèlent qu'au Royaume-Uni, la majeure partie des habitants (71 %) utilisent leur voiture pour se rendre sur leur lieu de travail et que le temps de transport de plus de la moitié des personnes travaillant à Londres était supérieur à 30 minutes en 2009 (*source : Office for National Statistics*). 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. Les économies émergentes affichent la plus forte hausse (plus de 70 % en Estonie et en Lettonie), mais certains pays développés d'Europe occidentale suivent la même tendance avec + 9 % au Danemark et + 8 % en Allemagne (*source : Comité des Constructeurs Français d'Automobiles*). En Chine, bien que le retrait des mesures d'incitation ait entraîné un ralentissement des ventes de voitures, le marché automobile continue de se développer. Les ventes de voitures en Chine devraient montrer une progression des ventes d'environ 5,2 % en 2011, soit 14,4 millions de véhicules, légèrement supérieure à celle des Etats-Unis (12,8 millions de véhicules légers vendus) (*source : China Association of Automobile Manufacturers CAAM / The Wall Street Journal*).

Au-delà de l'accroissement du temps passé en voiture pour se rendre sur leur lieu de travail, les populations passent de plus en plus de temps en dehors de chez elles. Toutes deux menées au Royaume-Uni et publiées en 2010, les études « Daily Life » réalisée par JCDecaux et Touchpoints (3<sup>e</sup> édition) effectuée par l'IPA ont révélé que le temps passé par les habitants en dehors de leur domicile est en moyenne de 7 heures par jour, et atteint 8 heures et 30 minutes par jour pour les personnes actives. Grâce au fort développement des smartphones et autres technologies similaires, les consommateurs disposent désormais d'un accès mobile à Internet : au Royaume-Uni, en France, en Italie et aux Etats-Unis, le pourcentage d'utilisateurs qui se connectent à Internet via leur téléphone portable a plus que doublé entre 2008 et 2011 (*source : Ofcom International Communications Market Report 2011*). En août 2011, plus de 5 % du trafic Internet était généré par des appareils non informatiques sur cinq marchés majeurs dans le monde (Singapour, Royaume-Uni, Etats-Unis, Japon et Australie) (*source : comScore*). Cette tendance se vérifie également en Chine où 65,5 % des internautes accèdent à Internet depuis leur téléphone portable (*source : China Internet Network Information Center*). Les annonceurs disposent d'opportunités toujours plus nombreuses pour toucher cette audience mobile, que ce soit dans les centres-villes ou les centres commerciaux, et les dispositifs de communication extérieure constituent une solution idéale pour approcher cette audience via de nouveaux médias.

Le secteur touristique enregistre lui aussi une forte hausse et offre des opportunités uniques en matière de communication extérieure permettant de cibler les voyageurs dans les zones aéroportuaires. Selon le baromètre l'Organisation mondiale du tourisme, institution de l'ONU, le nombre de touristes transitant par des aéroports dans le monde a progressé de 4,4 % en 2011 pour s'élever à 980 millions de personnes. Cette hausse devrait se poursuivre en 2012, à un rythme moindre toutefois, pour atteindre 1 milliard de personnes en 2012 et 1,8 milliard en 2030. En matière de trafic aérien, ACI (Airports Council International) estime que le nombre de passagers devrait continuer de croître de 4,9 % en 2011 par rapport à 2010, cette tendance reposant en grande partie sur le trafic généré par les aéroports localisés en Asie. Plus particulièrement, les aéroports chinois ont tous enregistré une forte croissance en 2011, accueillant au total plus de 200 millions de passagers par an. JCDecaux bénéficie ainsi d'un positionnement idéal en matière de communication extérieure grâce à son implantation dans les aéroports de Pékin et de Shanghai. Le nombre de personnes se déplaçant dans le cadre de voyages d'affaires est également en hausse et cette tendance devrait se poursuivre selon l'étude annuelle sur les déplacements professionnels menée par Deloitte en 2011, qui prévoit une augmentation de la fréquence des voyages en 2012.

## 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, cherchent tous à attirer l'attention du public.

En 2011, la consommation des espaces publicitaires a de nouveau évolué, faisant de la communication extérieure le seul véritable média de masse épargné par la fragmentation. En effet, l'essor de la consommation en situation de mobilité a un impact négatif sur les autres médias, tandis que la communication extérieure tire profit de cette tendance grâce aux nouvelles technologies. Malgré la hausse avérée du trafic Internet, les sites ou plateformes individuelles ne touchent toujours pas une audience très importante (à l'exception de Facebook). Selon une enquête menée par Nielsen, aux Etats-Unis, les internautes consacraient en moyenne une minute à une page web en novembre 2011. Les médias imprimés sont les plus frappés par la mobilité des consommateurs : aux Etats-Unis, ces derniers passent aujourd'hui plus de temps à consulter des supports mobiles (plus d'une heure en moyenne par jour) que des journaux ou des magazines (44 minutes au total par jour en moyenne) (*source : eMarketer*).

Aujourd'hui plus que jamais, les médias répondent à des attentes et des besoins multiples, soutenant ainsi le phénomène de fragmentation de l'attention des consommateurs. Conformément aux prévisions, cette tendance se vérifie particulièrement chez les jeunes. Ainsi, au Royaume-Uni, un tiers du temps passé à la consultation des médias par les 16-24 ans se concentre sur une même tranche horaire, ramenant 9,5 heures de consultation à seulement 6,5 heures réelles (*source : Ofcom International Communications Market Report 2011*). On observe néanmoins les mêmes habitudes de consommation chez les tranches de population plus âgées, comme l'atteste le Social TV Trends Report 2011 de l'agence Diffusion, spécialiste des relations publiques et des médias sociaux.

### Le déclin de la presse papier

La presse quotidienne et les magazines n'ont pas échappé à ce phénomène de fragmentation croissante, notamment en raison de l'émergence de la presse gratuite et de la multiplication des magazines thématiques. La tendance des consommateurs, particulièrement les plus jeunes, à utiliser Internet pour rechercher non seulement de l'information mais également toute forme de divertissement, a un impact négatif sur l'efficacité du média de la presse quotidienne et des magazines.

Selon le rapport sur l'état de la presse réalisé en 2011 (Projet pour l'excellence du journalisme du Centre de recherche Pew), aux Etats-Unis, en 2010, le nombre global de magazines en circulation a baissé de 1,5 %, et les abonnements payants, qui représentent environ 90 % des ventes de magazines, ont reculé pour la seconde année consécutive (- 1,5 %). Au Royaume-Uni, selon l'Enquête nationale du lectorat, la presse nationale voit sa base de lecteurs diminuer : de mars 2010 à mars 2011, le Guardian fut le seul journal national payant à enregistrer une hausse de son lectorat (+ 3 %). Les journaux du dimanche comme le Sunday Telegraph et l'Independent on Sunday voient également leur nombre de lecteurs chuter.

Bien que les éditeurs s'efforcent d'enrayer cette baisse structurelle par une numérisation croissante de leurs contenus, ces stratégies n'ont pour l'instant pas d'effet sur le recul du nombre de lecteurs. Certains magazines ont développé leur présence sur les médias numériques, comme People Magazine, revue la plus suivie sur Twitter avec trois millions de suiveurs en novembre 2011 ; mais ils constituent toutefois une exception. Au Royaume-Uni, les versions en ligne des magazines, qui représentent moins d'1 % des revenus totaux dégagés, occupent une part de marché négligeable (*source : ABC*). Selon l'Interactive Advertising Bureau, le taux de croissance des revenus publicitaires des journaux en ligne reste inférieur à celui des revenus publicitaires globaux sur Internet, s'élevant respectivement à + 8 % et + 24 % au deuxième trimestre 2011.

### La fragmentation de la télévision

Malgré la quasi stabilité du temps passé devant la télévision aux Etats-Unis en 2011, avec une légère augmentation de dix minutes par rapport à 2010 (*source : eMarketer*), le nombre croissant de chaînes de télévision, ainsi que l'accès à Internet et aux médias mobiles, ont modifié les habitudes de consommation des contenus télévisuels.

Le taux de pénétration du numérique est aujourd'hui élevé, plusieurs pays étant passés à la télévision numérique en 2011, comme la France où 93 % des foyers ont désormais accès à la TNT. Un rapport de l'Ofcom révèle que le taux de pénétration est plus élevé au Royaume-Uni avec 97 %

des foyers équipés d'une télévision. La croissance la plus forte a été observée au Brésil avec un taux de pénétration en hausse de 20 %, tandis qu'en Espagne et en Australie, la progression a été de 14 %.

Ainsi, la part de marché des chaînes de télévision historiques continue de baisser sur le segment multi-canal. En 2010, la perte d'audience la plus forte a été enregistrée chez les téléspectateurs américains. Au Royaume-Uni, cette tendance s'est traduite par une baisse de 5 % de l'audience des chaînes terrestres (BBC1/BBC2/ITV1/Channel 4/Channel 5), tandis qu'en France, TF1, France 2, France 3, France 5, Canal + et M6 ont toutes accusé un recul de 7 % (*source : rapport Ofcom 2011*).

En 2011, la télévision de rattrapage et la télévision à la demande ont rencontré un succès grandissant. Ce mode de consommation de contenus permet aux téléspectateurs d'éviter plus facilement la publicité, ce qui accentue la baisse du retour sur investissement de ce média publicitaire. Aux Etats-Unis, 34 % des consommateurs déclarent visionner des programmes à la demande, contre 29 % en France et 24 % au Royaume-Uni. Aujourd'hui, au Royaume-Uni, en France, en Allemagne, en Italie, aux Etats-Unis et au Japon, près de trois foyers sur dix disposent d'un enregistreur numérique. La plus forte croissance annuelle du nombre de foyers équipés d'un enregistreur numérique a été constatée au Royaume-Uni, avec une hausse de 4 % entre 2010 et 2011. La progression a été de 2 % aux Etats-Unis, en France et en Allemagne. La faiblesse de ces pourcentages pourrait s'expliquer par l'utilisation de plus en plus

répandue d'appareils de substitution aux téléviseurs traditionnels. Le public se tourne de plus en plus vers Internet pour accéder à des contenus de divertissement, réduisant ainsi l'impact de la publicité diffusée sur les chaînes de télévision. Comme le souligne comScore dans son rapport 2012 « U.S. digital future in focus », le nombre de vidéos visionnées sur Internet a progressé de 44 %, pour atteindre 43,5 milliards en décembre 2011. Le public américain regarde de plus en plus des vidéos longs formats tels que des émissions de télévision ou des films à la demande. Au Royaume-Uni, plus d'un quart des internautes déclarent visionner chaque semaine des contenus télévisuels en ligne, soit une hausse de 3 % en un an. Cette tendance s'explique par le succès des services de télévision de rattrapage en ligne tels que BBC iPlayer, 4OD et ITV player (*source : Ofcom 2011*).

Elle s'appuie également sur l'utilisation croissante des tablettes tactiles pour accéder à des contenus télévisuels. Selon une étude TNS réalisée en Europe, 39 % des propriétaires britanniques de tablettes utilisent cet appareil plutôt qu'un écran TV pour regarder la télévision. 35 % de ces propriétaires de tablettes visionnent régulièrement des contenus à la demande et 40 % des contenus en streaming. En moins de deux ans, aux Etats-Unis, près de 40 millions de tablettes ont été achetées (*source : comScore*) et les prévisions tablent sur 82 millions d'Américains utilisateurs de tablettes d'ici 2015 (*source : Forrester Research*). Ce nouveau mode de consommation de programmes télévisuels a un impact majeur sur l'efficacité des chaînes commerciales de grande audience. Au Royaume-Uni, les téléphones portables et les tablettes remplacent progressivement les écrans TV : le nombre d'utilisateurs du service BBC iPlayer via un appareil mobile a augmenté de 46 % depuis décembre 2010, tandis qu'un million de téléchargements sur iPad ont été enregistrés en août 2011 (*source : The Next Web*).

Les dernières avancées technologiques dévoilées lors de l'édition 2012 du Consumer Electronics Show annoncent la convergence prochaine entre la télévision et Internet avec des téléviseurs connectés, ce qui accélérera ce phénomène de la fragmentation.

Parallèlement au visionnage de contenus télévisuels sur de nouveaux types d'appareils, la qualité de l'attention du public baisse elle aussi. Selon le Social TV Trends Report 2011 de l'agence Diffusion, spécialiste des relations publiques et des médias sociaux, plus de trois téléspectateurs britanniques sur quatre surfent sur Internet avec leur ordinateur portable ou utilisent leurs téléphones portables ou leurs tablettes tout en regardant leurs émissions de télévision préférées. L'activité la plus répandue est la navigation basique sur Internet (62 % des téléspectateurs britanniques), suivie par l'utilisation du téléphone portable (46 %) et de Facebook (38 %). Bien que ces habitudes soient surtout répandues parmi le jeune public, 96 % des 18-24 ans reconnaissent consulter divers sources de contenus simultanément, 63 % des plus de 55 ans déclarent faire de même.

Enfin, de nouvelles études révèlent que le public regarde moins la télévision du fait de l'essor des médias sociaux et mobiles. Au Royaume-Uni, 23 % des adolescents qui possèdent un smartphone déclarent passer moins de temps devant la télévision, de même que 14 % des consommateurs britanniques et 25 % des consommateurs italiens qui consultent des sites de réseaux sociaux à partir de médias sociaux (*source : Ofcom 2011*). En Chine, 40 millions d'internautes préfèrent regarder des vidéos en ligne plutôt que sur les écrans TV traditionnels (*source : China Internet Network Information Center*). En matière de téléphonie mobile, les chinois ont tendance à s'orienter directement vers les technologies les plus récentes, au détriment des solutions plus anciennes. Cet engouement pour les smartphones s'est traduit par une utilisation massive des nouvelles technologies de visionnage de vidéos en ligne.

### **La fragmentation de la radio**

Le phénomène de fragmentation se vérifie également pour la radio car l'émergence de la radio numérique et satellite offre au consommateur un choix de stations beaucoup plus large, ainsi que la possibilité de contourner les plages publicitaires. Ce phénomène a par ailleurs été exacerbé par le développement du haut débit qui permet aux consommateurs d'avoir accès à la radio depuis n'importe quel endroit du monde. Ainsi, selon une étude menée par Ofcom en 2011, 37 % des Français déclarent écouter la radio via Internet, soit le taux le plus élevé au monde. Par ailleurs, la popularité croissante de l'écoute de la radio via des téléphones portables ou des smartphones a considérablement augmenté la liberté de programmation des utilisateurs. Le téléchargement via un nombre croissant de sources, non seulement de musique mais également de podcasts, a des incidences sur les audiences des radios commerciales. Le rapport 2011 d'Ofcom sur le marché international de la communication indique ainsi que 46 % de la population déclare télécharger des contenus de radio en Italie et que ce taux atteint 38 % au Royaume-Uni, une proportion plus proche de la moyenne.

Comme ce fut le cas pour la télévision, on constate une montée en puissance des abonnements aux radios fournissant des programmes sans publicité. Le rapport d'Ofcom révèle que, parmi les sources de chiffre d'affaires des radios, les abonnements à la radio par satellite ont enregistré la plus forte hausse annuelle avec une progression de 13 %. Aux Etats-Unis et au Canada, les abonnés ont accès à des services sans publicité qui, en 2010, représentaient respectivement 14 % et 11 % des revenus des radios dans ces pays (*source : Ofcom 2011*).

## **2.3. De nouvelles opportunités pour la communication extérieure**

Contrairement aux médias traditionnels que sont la télévision, la radio et la presse imprimée, qui sont concurrencés par l'essor des médias mobiles, la communication extérieure voit émerger de nouvelles opportunités via les technologies innovantes que JCDecaux propose d'ores et déjà à ses clients.

Dans beaucoup de pays, les smartphones se sont imposés comme la référence en matière de téléphones portables et permettent de toucher des consommateurs via des campagnes associant la communication mobile et extérieure. Aux Etats-Unis, le nombre d'utilisateurs ayant opté pour un smartphone a progressé de plus de 50 %. Ainsi, entre septembre et novembre 2011, 91,4 millions d'américains possédaient un téléphone portable de ce type (*source : comScore*). Au Royaume-Uni et en Allemagne, 50 % des utilisateurs de téléphones portables possèdent un smartphone (*source : Ofcom 2011*).

L'utilisation des smartphones par leur propriétaire pour d'autres fonctionnalités que la simple téléphonie ouvre de nouvelles voies aux annonceurs qui peuvent élaborer des stratégies innovantes pour interagir avec les consommateurs. 26 millions d'utilisateurs de smartphones ont visionné des vidéos sur leur appareil au cours du troisième trimestre 2011, soit une hausse de 62,5 % par rapport au troisième trimestre 2010 (*source : Nielsen December 2011*). Selon comScore, aux Etats-Unis, 38 % des propriétaires de smartphones ont réalisé au moins un achat avec leur téléphone. En septembre 2011, 42 % des utilisateurs n'étaient pas à leur domicile au moment où ils ont réalisé un achat à l'aide de leur smartphone.

Dans ce contexte, la communication extérieure est bien placée pour s'intégrer de façon pertinente et significative dans la conversation que les annonceurs chercheront de plus en plus à avoir avec des clients potentiels, particulièrement leurs cibles les plus jeunes. Il existe deux raisons clés à cela. D'une part, les populations jeunes et technophiles sont plus exposées que la moyenne à la communication extérieure. D'autre part, ces groupes sont de plus en plus hostiles à un modèle de publicité intempestif et cherchent plutôt à dialoguer avec leurs pairs sur les marques et les choix de modes de vie. La publicité extérieure n'est pas considérée comme intempestive par cette population mais est perçue positivement comme un élément d'un environnement urbain à la fois intégré et utile. Dans la mesure où la pénétration des téléphones portables à haut débit continue à augmenter, les relations sociales se font de plus en plus en ligne et une part importante de ces échanges se fera en situation de mobilité. La communication extérieure est bien placée pour s'insérer dans cette nouvelle forme de communication à l'importance croissante, basée sur la conversation entre le client et l'annonceur. Selon le Cassandra Report Spring 2011 d'Intelligence Group, 29 % des créateurs de tendance américains issus de la Génération Y (aujourd'hui âgés de 14 à 34 ans) aimeraient que leurs marques préférées les approchent via des campagnes de publicité extérieure, soit une attente quasi similaire à celle exprimée vis-à-vis des sites de réseaux sociaux (32 %) et des publicités télévisées (32 %).

Ces campagnes interactives, à la fois puissantes et ciblées, se sont révélées très populaires, tant auprès des annonceurs des industries du divertissement et du luxe, que des produits de grande consommation. Depuis son lancement en France en octobre 2010, l'application U-Snap a été téléchargée plus de 100 000 fois et plus de 500 campagnes ont été réalisées dans le pays. En Allemagne, où l'application a été déployée récemment, la campagne la plus populaire avait pour objet un tirage au sort permettant de remporter des billets de match football. Avec 15 000 connexions d'utilisateurs au contenu enrichi de la campagne, ce type de technologie a démontré sa capacité à toucher et mobiliser les publics traditionnels.

JCDecaux a démontré l'efficacité de l'association communication mobile/extérieure à l'occasion d'une campagne réalisée pour Google, campagne récompensée lors du Festival international de la publicité de Cannes. Cette campagne a relevé le double défi de la sensibilisation au produit et au média publicitaire. Les 13 affiches créées ont été diffusées sur l'ensemble du territoire et exposées sur des panneaux d'affichage et des réseaux de transport en extérieur, assurant la promotion de l'application mobile Voice Search de Google. La forte augmentation du nombre de recherches Internet sur l'application a coïncidé avec le lancement de cette campagne et s'est poursuivie pendant toute sa durée. La notoriété du produit a connu une forte amélioration : un tiers des passagers a reconnu la publicité et 50 % des personnes interrogées connaissaient l'application Google Voice Search for Mobile (*source : Google*).

Une étude réalisée récemment par Kinetic révèle aussi que la publicité extérieure constitue un excellent point d'entrée pour l'interactivité mobile. En effet, 38 % des utilisateurs d'applications mobiles ont déjà cherché des informations en ligne sur une marque ou l'application d'une marque précise dans un centre d'achat d'applications mobiles, après avoir remarqué une publicité extérieure. Les applications pour smartphones se sont imposées comme une forme de divertissement pour les consommateurs lorsqu'ils ne sont pas à leur domicile, permettant ainsi aux annonceurs d'interagir et échanger avec eux via des campagnes de communication extérieure.

Parallèlement à cette hausse de l'utilisation d'appareils mobiles, les nouvelles technologies, telles que les QR codes ou la communication en champ proche (Near Field Communication- NFC), sont aujourd'hui un vecteur de valeur ajoutée par rapport aux médias traditionnels de publicité extérieure. JCDecaux travaille au déploiement de ces technologies dans le cadre de plusieurs campagnes pour des annonceurs appartenant à divers secteurs.

Les QR codes rencontrent un franc succès auprès des utilisateurs de smartphones qui peuvent ainsi accéder à des contenus supplémentaires à partir d'une affiche ou d'un panneau d'affichage. A titre d'exemple, 28 % des Danois ont déjà scanné un QR code et, parmi eux, deux sur trois l'ont fait à partir d'une publicité extérieure. Grâce à l'utilisation de cette technologie dans des campagnes extérieures, les annonceurs peuvent cibler et toucher des publics créateurs de tendances et à hauts revenus. Selon une enquête réalisée par comScore, aux Etats-Unis, les propriétaires de smartphones qui ont scanné des QR codes sont technophiles, jeunes (de 18 à 34 ans) et disposent de revenus élevés (100K \$ et plus). Conscient de ce potentiel, JCDecaux a intégré avec succès cette technologie dans plusieurs campagnes menées à travers le monde. Pour un certain nombre de clients, opérant notamment dans le secteur de la distribution, JCDecaux a mis en place des QR codes leur permettant d'interagir avec leurs propres clients via des supports extérieurs. Parmi ces clients, figurent HMV au Royaume-Uni, Jumbo au Chili, Lam Soon à Hong Kong et Mall.cz en République tchèque. Certaines marques modernes du secteur du divertissement ciblant les jeunes consommateurs, comme Call of Duty en Suède, ont également utilisé les QR codes afin de toucher et de mobiliser leur cible technophile.

La technologie NFC offre elle aussi de nouvelles opportunités en matière de communication et d'interaction entre les annonceurs et les consommateurs. Déjà mise en œuvre par JCDecaux et ses partenaires dans le cadre de campagnes tests, cette technologie devrait connaître un déploiement massif en 2012, avec en prévision une hausse de 100 % des livraisons d'appareils équipés de la NFC (*Source : Deloitte Technology, Media and Telecommunications Predictions 2012*). L'utilisation de cette technologie pour des applications autres que le paiement, comme les jeux ou les accès professionnels, contribuera à sa généralisation au cours des prochaines années. JCDecaux fut le premier à l'intégrer dans les campagnes de ses clients. En 2011, elle fut utilisée en Australie pour faciliter l'accès aux contenus enrichis via un smartphone dans le cadre des campagnes de SA Lotteries pour la promotion de tickets à gratter et de Channel 10 pour accroître la notoriété d'une nouvelle émission de télévision. A Hong Kong, dans le métro, le Groupe a déployé

pour Nokia une campagne permettant aux consommateurs d'utiliser leur téléphone doté de la technologie NFC pour recevoir des offres spéciales. Au Royaume-Uni, cette technologie a été mise à l'essai dans le secteur du divertissement avec la possibilité pour les consommateurs de visionner la bande annonce de X-Men : Le Commencement, une superproduction de The 20th Century Fox.

### **Une interaction accrue**

A travers l'expansion continue du concept JCDecaux Innovate, le Groupe a également continué en 2011 de développer des solutions permettant de proposer ce nouveau type de conversation recherchée par les annonceurs.

Les différentes équipes JCDecaux Innovate dans le monde ont aujourd'hui une connaissance précise de la façon dont les nouvelles technologies de l'information et de la communication 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.

Parmi les 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 2011 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 2011, Esprit, Ford, HTC, Nike, Nivea, Volkswagen, Warner Bros, Burberry, Bacardi, DHL, Disney et Motorola ont été séduits et ont investi dans ce type de campagnes.

Le produit « Showcase » a également permis à JCDecaux de gagner de nouveaux contrats publicitaires. Le procédé consiste à transformer un MUPI® 2m<sup>2</sup>, un abribus ou une colonne, 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, Converse, Adidas), des produits de luxe (Mauboussin), des produits de beauté (Guerlain, Marionnaud), de la téléphonie mobile et plus particulièrement les équipementiers (BlackBerry, Nokia), des équipements récréatifs (Olympus) et des boissons (Spa Water, Nescafé, Absolut).

La réalité augmentée a été largement reprise dans des campagnes de communication extérieure en 2011. Cette technologie a été mise en œuvre dans plusieurs campagnes novatrices dont celle de Ford au Royaume-Uni et d'Unilever pour sa marque Lynx Excite. Avec cette dernière campagne, les usagers du métro pouvaient interagir avec des « anges » animés au moyen de la réalité augmentée sur l'écran numérique Transvision de JCDecaux, installé dans la station Victoria à Londres.

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

Les marchés les plus importants lancent une nouvelle campagne JCDecaux Innovate pratiquement chaque semaine, ce qui incite de nouveaux annonceurs à se tourner vers ce média. En France, en 2011, JCDecaux Innovate a mené 90 opérations innovantes de communication extérieure, dont une part très significative avec des marques issues de secteurs habituellement peu captifs tels que l'alimentaire ou le luxe. Au Royaume-Uni, où le concept a été lancé depuis un certain temps, 53 campagnes ont eu recours à la technologie « Innovate » du Groupe en 2011. De même, 41 campagnes ont été réalisées aux Etats-Unis, 31 en Espagne et 29 en Belgique. Cette capacité d'innovation permanente permet aux équipes commerciales du Groupe de convaincre de nouveaux annonceurs de recourir à la communication extérieure. Un grand nombre de campagnes « Innovate » de JCDecaux a également été déployé dans d'autres pays européens, ainsi qu'en Chine avec 68 campagnes, soit une hausse de 20 % par rapport à 2010, et en Australie avec 47 campagnes.

### **Des produits renforcés par le numérique**

La capacité d'innovation « produits » du Groupe permet également de proposer aux annonceurs des supports de communication toujours plus attractifs, ce qui soutient la croissance du média. La hausse continue de l'utilisation des écrans publicitaires numériques, notamment dans le secteur des transports, a été l'un des principaux éléments de l'année 2011. Dans les aéroports de Shanghai, Dubaï, Los Angeles, Londres et Francfort, et dans les métros de Hong Kong, Shanghai et Pékin, le Groupe a introduit des écrans numériques rendant les messages publicitaires délivrés aux consommateurs plus attractifs et plus flexibles. La qualité, à la fois des écrans et de leurs emplacements, devrait entraîner une hausse significative des revenus du Groupe liés à ces nouveaux supports de communication dans les années à venir. En 2011, JCDecaux a installé un grand nombre de nouveaux écrans numériques dans le cadre du contrat remporté auprès de l'aéroport Changi de Singapour. Le renouvellement du contrat avec les aéroports parisiens a permis au Groupe de mettre à disposition une vaste plateforme numérique dans l'un des plus grands aéroports du monde ; cette opération fait suite au déploiement de ces produits effectué auparavant dans les aéroports de Londres (Heathrow), Shanghai, Pékin, Hong Kong et dans les principaux aéroports américains. Par ailleurs, en Norvège, le Groupe a remporté un contrat auprès du réseau ferroviaire national, qui intégrera une forte composante numérique et permettra à JCDecaux d'étendre sa présence en termes d'écrans numériques au réseau de métro d'Oslo, capitale du pays.

Le Groupe s'efforce de proposer à ses annonceurs des réseaux toujours plus qualitatifs, grâce aux nombreux contrats remportés dans les segments Mobilier Urbain et Transport, qui lui permettent de densifier ou de compléter son offre.

## 2.4. Un coût par contact très compétitif

Dans un environnement commercial particulièrement difficile en 2009 suite à la récession globale, caractérisé par une faiblesse de la demande touchant l'ensemble des médias, le niveau habituel des tarifs publicitaires avait été difficile à maintenir. Ces derniers avaient 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, y compris ceux dont l'audience était en croissance. En 2011, la hausse des tarifs amorcée en 2010 s'est poursuivie pour les principaux médias, portée par une reprise de la demande publicitaire. Néanmoins, compte tenu de l'instabilité économique que connaissent actuellement certains pays de la zone euro, il est délicat d'anticiper les conséquences à long terme sur les tarifs publicitaires que la crise économique a fortement affectés.

Le groupe JCDecaux considère que les pressions structurelles entrevues avant la crise économique devraient se confirmer. 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 orienter 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 de l'essor des technologies numériques.

En 2011, la communication extérieure continue d'offrir un coût par contact nettement inférieur à celui des autres médias, comme le démontre l'exemple du Royaume-Uni, qui a été l'un des marchés publicitaires les plus touchés par la crise économique en 2009.

<b>Contacts touchés pour 1 000 € investis</b>	<b>Royaume-Uni</b>
Communication extérieure (Mobilier Urbain - Affichage)	748 148
Télévision (hertzienne, satellite, câblée) - spot de 30 sec.	230 456
Radio (spot de 30 sec.)	584 855
Presse quotidienne	159 628
Cinéma (spot de 30 sec.)	27 120
Internet	358 751

Sources : *United Kingdom Magna Forecasts pour la télévision, la radio, la presse quotidienne et Internet, Group M pour le cinéma et JCDecaux pour la communication extérieure.*

## 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 2011, le Groupe a réalisé un certain nombre d'avancées qui contribuent à renforcer l'attrait de ce média pour les annonceurs.

JCDecaux a largement contribué au développement d'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 avait pour objectif de mettre en œuvre des normes de mesure d'audience spécifiques à la communication extérieure (« Global Guidelines for Out Of Home Audience Measurement »). JCDecaux est membre du comité de décision de l'ESOMAR et préside par ailleurs le comité technique de cet institut, dont font également partie la Fédération Internationale des Annonceurs (« World Federation of Advertisers ») et d'autres parties prenantes de l'univers de la publicité. A ce jour, seuls la télévision et Internet ont pris de telles initiatives en matière de mesure d'audience, 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 et mise en application en 2009, ce qui a permis 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 aux Pays-Bas, en Allemagne, en Suisse et dans certaines des principales villes italiennes. Ce système GPS est actuellement utilisé pour mettre à jour une étude menée au Royaume-Uni, ainsi que pour de nouvelles études réalisées en Autriche et en Turquie. 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 dispose 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 internationaux peuvent adopter une stratégie d'achat d'espace publicitaire d'un média à l'autre à l'échelle mondiale, ce qui renforce l'efficacité et la simplicité d'utilisation de la communication extérieure. Cette méthodologie de référence a déjà été adoptée au Royaume-Uni, en Norvège, en Suède, dans les Pays Baltes, en Irlande, en Finlande, en Allemagne, en Autriche, en Turquie, aux Etats-Unis, en Australie et aux Pays-Bas. Au Royaume-Uni, où cette méthodologie a atteint une maturité plus avancée que dans d'autres pays, et 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, 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, 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 à moyen terme. Par ailleurs, les résultats d'une étude reposant sur la technologie GPS ont été publiés en 2011 aux Pays-Bas. Cette étude a été intégrée à la mise à jour de mesures d'audience réalisées au Royaume-Uni, dont les résultats sont à l'étude afin d'être publiés courant 2012.

L'année 2010 a été marquée aux Etats-Unis par l'introduction d'un nouveau système de mesure d'audience, « Eyes On », qui reprend les éléments de la méthodologie de référence au niveau mondial. « Eyes On » couvre dès son lancement les principaux dispositifs de communication extérieure dans l'ensemble des plus de 200 zones marketing (« DMAs ») utilisées pour l'activité publicitaire aux Etats-Unis et remplace la simple mesure du trafic précédemment utilisée. L'étendue de ces zones marketing rendait difficile l'évaluation des stratégies médias pour les acheteurs d'espace publicitaire et les planificateurs média. « Eyes On » permet dorénavant de leur fournir des outils d'analyse similaires à ceux utilisés pour l'évaluation des autres médias. Cela rend ainsi possible, pour la première fois aux Etats-Unis, l'intégration de la communication extérieure dans les outils de planning média, y compris les modèles économétriques, dont l'impact sur la comparabilité de la valeur du média communication extérieure par rapport aux autres médias devrait être significatif dans les années à venir. En 2011, des travaux ont été entrepris pour intégrer le plus rapidement possible les éléments de la publicité dans les transports dans le système « Eyes On ».

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 de déployer cette mesure d'audience sur les principaux marchés publicitaires chinois, ce qui devrait nettement renforcer son avantage concurrentiel 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 les produits du Groupe sur ce marché en pleine expansion. Pour répondre à l'évolution rapide des infrastructures à Shanghai, l'étude de mesure d'audience réalisée en 2008 a été mise à jour en 2010 et ses résultats ont été publiés en 2011. 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, par exemple, ce système a été mis en place au niveau national en Slovaquie, puis une mise à jour a été réalisée en 2010 et publiée en janvier 2011. En 2012, une nouvelle mise à jour devrait être effectuée dans ce pays et les premiers résultats obtenus en Turquie devraient être publiés, soutenant davantage la communication extérieure sur ce marché émergent clé dont le potentiel publicitaire est élevé.

En France, marché clé du Groupe, chacune des activités est mesurée et, qu'il s'agisse du Mobilier Urbain ou de l'Affichage, les performances constatées par Affimétrie® positionnent les produits et réseaux JCDecaux et Avenir en tête de 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. Cette avancée a constitué une

innovation majeure pour la communication extérieure qui lui permet d'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.

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.

### **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 coût moindre 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 par 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. L'objectif 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 65 études ont été réalisées sur les secteurs de l'alimentation, des boissons ou encore de l'hygiène-beauté sur la base de stratégies médias 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 l'ensemble des campagnes JCDecaux et Avenir testées au cours des trois dernières années, 80 % ont généré des résultats positifs à court terme sur les ventes de la marque.

Au Royaume-Uni, l'Outdoor Advertising Association, dont JCDecaux est l'un des principaux membres, a commandité en 2009 une étude indépendante sur le retour sur investissement auprès de Brand Science, filiale du Groupe Omnicom spécialisée dans les études économétriques. Cette étude a illustré les avantages majeurs que les annonceurs de nombreux secteurs, tels que la distribution et les biens de grande consommation, retirent d'une diversification de leurs investissements publicitaires dans la presse ou à la 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. En 2010, BrandScience a élargi le champ géographique de son analyse et a conduit cette étude aux Etats-Unis, en Asie et en Australie. Cet élargissement géographique a conduit aux mêmes conclusions mettant en avant qu'une pondération accrue des investissements en communication extérieure permet d'augmenter l'efficacité du plan marketing. Cet avis 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 opèrent sur les trois segments d'activité à l'échelle mondiale. Les principaux concurrents du Groupe à l'échelle internationale 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 33 % du capital, Védiaud Publicité (Mobilier urbain) et autres concurrents ;
- **Royaume-Uni** : Primesight (Affichage), Ocean (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) ;

- **Espagne** : Cemusa (Mobilier Urbain), Instalaciones especiales de Publicidad Exterior (Mobilier Urbain et Affichage), Emociona Comunicación (Mobilier Urbain et Affichage) et 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), VisionMedia (Transport) et autres opérateurs ;
- **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), oOh!Media (Affichage), 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), Ströer (Affichage et Mobilier Urbain) ;
- **Turquie** : Ströer (Affichage et Mobilier Urbain) ;
- **Afrique** : Continental Outdoor (Affichage et Transport), Outdoor Network (Affichage), Global Outdoor system (Affichage), Alliance Media (Affichage, Transport et Mobilier Urbain) ;
- **Amérique Latine** : Grupo Kallas, Elemidia, Grupo Eumex, Grupo Vallas, IMU, Sarmiento, Efectimedios ;
- **Moyen-Orient** : Arabian Outdoor (Choueiri Group), Saudi Signs, Kassab Media.

Le tableau suivant indique les 15 premiers Groupes de communication extérieure par ordre d'importance, sur la base du chiffre d'affaires 2011 publié ou estimé :

Société	Nationalité	Chiffre d'affaires (en millions de \$)	Présence géographique
JCDecaux <sup>(1)</sup>	France	3 428	Europe, Asie Pacifique, Amérique du Nord et du Sud, Afrique et Moyen-Orient
Clear Channel Outdoor	Etats-Unis	3 004	États-Unis, Canada, Europe, Asie-Pacifique, Amérique du Sud
CBS Outdoor	Etats-Unis	1 894	États-Unis, Canada, Europe, Asie-Pacifique, Amérique du Sud
Lamar	Etats-Unis	1 133	États-Unis, Canada
Ströer	Allemagne	803	Allemagne, Pologne, Turquie
Affichage Holding	Suisse	352	Suisse, Europe de l'Est
Metrobus	France	312	France, Espagne
News Outdoor <sup>(2)</sup>	Russie	290	Russie, Europe de l'Est
Air Media	Chine	278	Chine
APN	Australie	272	Hong Kong, Malaisie, Indonésie, Australie, Nouvelle Zélande
Titan Outdoor <sup>(2)</sup>	Etats-Unis	190	États-Unis
Epamedia <sup>(2)</sup>	Autriche	136	Autriche, Europe de l'Est
Cemusa	Espagne	189	Espagne, Portugal, Italie, Mexique, Amérique du Sud, États-Unis
Eye <sup>(3)</sup>	Australie	153	Australie, Nouvelle-Zélande, Royaume-Uni
Vision Media	Chine	181	Chine

Sources : Communiqués de presse des sociétés, sites Internet & estimation JCDecaux. Les conversions monétaires sont basées sur un taux de change annuel \$/€ de 0,7184, et sur un taux de change annuel moyen \$/CHF de 0,8113, \$/HKD de 0,0923 et \$/AUD de 0,7416 en 2011.

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

<sup>(2)</sup> Estimation JCDecaux pour le chiffre d'affaires 2011.

<sup>(3)</sup> Au 30 juin 2011.

# UN MÉTIER, TROIS ACTIVITÉS

## 1. LA STRATÉGIE DU GROUPE

Chaque jour, JCDecaux touche près de 291 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.

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.

Cette stratégie lui permet de se développer par croissance externe 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 IGPDecaux 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 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.

En 2007, le Groupe a noué des partenariats stratégiques en Asie Centrale ainsi qu'au Moyen-Orient.

En 2009, JCDecaux a acquis une participation complémentaire de 49,18 % dans la société Wall AG, ce qui a porté à l'époque le pourcentage de détention dans cette société à 89,18% (ce pourcentage de détention est de 90,09 % depuis avril 2010). Pour mémoire, JCDecaux avait acquis une première participation de 11 % en 2001 et avait ensuite 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 a permis à JCDecaux de se renforcer sur le marché allemand de la communication extérieure. En janvier 2010, JCDecaux a acheté un certain nombre d'actifs, dont les activités publicitaires dans les secteurs de la distribution et du rail, de Titan Outdoor UK Ltd suite à la décision de placer la société 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 digitaux de communication extérieure avec son système « Transvision » et ses supports numériques 2 m<sup>2</sup> installés dans les centres commerciaux et les gares.

En novembre 2011, JCDecaux a conclu avec Presstalis, acteur de la distribution de la presse et de sa commercialisation, un contrat portant acquisition de 95 % des actions de la société Mediakiosk, Presstalis restant actionnaire minoritaire à hauteur de 5 % du capital. Mediakiosk gère aujourd'hui la publicité extérieure sur 746 kiosques à journaux en France et a réalisé un chiffre d'affaires de 26 millions d'euros en 2010, dont une part significative avec les Editeurs de presse.

### 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 publicitaire 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 47 ans, le groupe JCDecaux conçoit et développe des gammes de mobiliers qui allient service public aux usagers, esthétisme 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<sup>®</sup>), des sanitaires publics à entretien automatique, des supports publicitaires grand format (Senior<sup>®</sup>), des colonnes multiservices (telles que les colonnes Morris en France), des parcs de bicyclettes en libre-service, 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 2011, 59,1 % des salariés de l'activité mobilier urbain du Groupe étaient dédiés à l'installation, 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<sup>®</sup> 2m<sup>2</sup>), 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. 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 2011, le Groupe a reversé 21,5 % 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 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.

### 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 20 ans. Au 31 décembre 2011, les contrats de mobilier urbain avaient une durée de vie résiduelle moyenne de 6 ans et 9 mois (durée pondérée par le chiffre d'affaires publicitaire 2011, 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 2011) était de 5 ans et 6 mois. Hors France, la durée de vie résiduelle moyenne des contrats de mobilier urbain était de 7 ans et 5 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 2011, JCDecaux a remporté 83 % des appels d'offres de mobilier urbain publicitaire (renouvellements et nouveaux contrats) auxquels il a participé dans le monde, un taux de succès similaire à celui enregistré historiquement par le Groupe. En France, le taux s'est élevé à 96 % des appels d'offres.

## 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 (*source : JCDecaux*). Au 31 décembre 2011, le Groupe disposait de contrats de mobilier urbain dans environ 1 800 villes de plus de 10 000 habitants, totalisant 426 184 faces publicitaires dans 46 pays. Le Groupe dispose d'un portefeuille de contrats de mobilier urbain unique au monde, qui comprend notamment des contrats publicitaires dans 34 des 50 plus grandes villes de l'Union européenne. Outre son activité sur le domaine public, le Groupe est également présent dans plus de 1 500 centres commerciaux à travers le monde. En 2011, le Mobilier Urbain a représenté 48 % 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 2011, la répartition géographique des faces publicitaires de l'activité Mobilier Urbain du Groupe était la suivante :

Pays	Nombre de faces publicitaires
Europe <sup>(1)</sup>	225 356
France	104 651
Asie-Pacifique <sup>(2)</sup>	33 664
Royaume-Uni	26 280
Amérique du Nord <sup>(3)</sup>	14 281
Reste du monde <sup>(4)</sup>	21 952
<b>TOTAL</b>	<b>426 184</b>

<sup>(1)</sup> 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 Slovénie, la Slovaquie et, 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.

<sup>(2)</sup> Inclut l'Australie, le Japon, la Corée du Sud, Singapour, la Thaïlande, la Chine (dont Hong Kong et Macao) et l'Inde.

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

<sup>(4)</sup> Inclut l'Algérie, l'Argentine, le Brésil, le Cameroun, le Chili, Israël, le Kazakhstan, le Qatar, la Russie, l'Uruguay, l'Ukraine et l'Ouzbékistan.

## 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 2011, le Groupe détenait des contrats de mobilier urbain dans 34 des 50 plus grandes villes de l'Union européenne<sup>(1)</sup> 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	3,46	WallDecaux <sup>(2)</sup> / Ströer
3	Madrid	Espagne	3,27	JCDecaux / Cemusa / UTE Cemusa Clear-Channel
4	Rome	Italie	2,76	Clear Channel Outdoor
5	Paris	France	2,23	JCDecaux
6	Bucarest	Roumanie	1,94	EPA
7	Hambourg	Allemagne	1,79	WallDecaux / Ströer
8	Budapest	Hongrie	1,73	EPA / Mahir
9	Vienne	Autriche	1,72	JCDecaux <sup>(3)</sup>
10	Varsovie	Pologne	1,72	AMS
11	Barcelone	Espagne	1,62	JCDecaux / Cemusa
12	Munich	Allemagne	1,35	DSMDecaux / Ströer
13	Milan	Italie	1,32	IGPDecaux <sup>(4)</sup> / Clear Channel
14	Prague	République Tchèque	1,27	JCDecaux
15	Sofia	Bulgarie	1,20	JCDecaux / Mediacontact
16	Bruxelles	Belgique	1,09	JCDecaux
17	Birmingham	Royaume-Uni	1,01	JCDecaux / Clear Channel Outdoor
18	Cologne	Allemagne	1,01	WallDecaux / Ströer-KAW
19	Naples	Italie	0,96	IGPDecaux / Cemusa
20	Turin	Italie	0,91	IGPDecaux
21	Marseille	France	0,85	JCDecaux
22	Stockholm	Suède	0,85	JCDecaux / Clear Channel Outdoor
23	Valence	Espagne	0,83	JCDecaux / Cemusa
24	Amsterdam	Pays-Bas	0,78	JCDecaux
25	Athènes	Grèce	0,76	Master
26	Cracovie	Pologne	0,76	AMS
27	Lodz	Pologne	0,74	AMS
28	Séville	Espagne	0,70	JCDecaux <sup>(5)</sup> / Cemusa
29	Riga	Lettonie	0,70	JCDecaux
30	Francfort	Allemagne	0,68	Ströer
31	Saragosse	Espagne	0,67	JCDecaux / Cemusa / Clear Channel
32	Palerme	Italie	0,66	Damir
33	Glasgow	Royaume-Uni	0,64	JCDecaux
34	Wroclaw	Pologne	0,63	AMS
35	Rotterdam	Pays-Bas	0,61	JCDecaux / CBS Outdoor
36	Gênes	Italie	0,61	Cemusa
37	Stuttgart	Allemagne	0,61	WallDecaux / Ströer
38	Düsseldorf	Allemagne	0,59	WallDecaux / Ströer
39	Helsinki	Finlande	0,59	JCDecaux / Clear Channel Outdoor
40	Dortmund	Allemagne	0,58	WallDecaux / Ruhfus
41	Essen	Allemagne	0,57	Ströer
42	Malaga	Espagne	0,57	Cemusa



43	Poznan	Pologne	0,55	AMS
44	Brême	Allemagne	0,55	WallDecaux / Telekom
45	Copenhague	Danemark	0,54	JCDecaux
46	Vilnius	Lituanie	0,54	JCDecaux
47	Dublin	Irlande	0,53	JCDecaux / Clear Channel Outdoor
48	Dresde	Allemagne	0,52	WallDecaux / Ströer
49	Leipzig	Allemagne	0,52	WallDecaux / Ströer
50	Hanovre	Allemagne	0,52	Ströer

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

(1) Au 31 décembre 2011, 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, Düsseldorf, Budapest et Sofia par l'intermédiaire de sa filiale Wall dont il détient 90,1 % 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 13,3 millions d'habitants, Istanbul est, au 31 décembre 2011, la première ville du continent européen par sa population.

En 2011, les contrats de mobilier urbain détenus dans ces 34 villes européennes ont représenté 34,9 % du chiffre d'affaires publicitaire de l'activité Mobilier Urbain.

En France, JCDecaux bénéficie d'un réseau exceptionnel assurant une couverture dense et homogène plus de 640 communes couvertes dont Paris, Lyon, Marseille, Bordeaux, Strasbourg, Toulouse, Nice, Grenoble, Nantes et Cannes. 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 France, le cycle de renouvellement s'est stabilisé dans les plus grandes villes, mais le Groupe a remporté un grand nombre d'appels d'offres de moindre envergure portant essentiellement sur des renouvellements. En 2011, JCDecaux a renouvelé des contrats de mobilier urbain à Arles, Aucamville, Le Blanc-Mesnil, Blois, Bougival, Castres, Châteauroux, Chatenay-Malabry, Clichy-sous-Bois, Creil, Douai, Dreux, Dunkerque, Epinal, Franconville, Gennevilliers, Istres, Joinville-le-Pont, Livry-Gargan, Maromme, Montigny-le-Bretonneux, Noisy-le-Grand, Orsay, Pérols, Le Port-Marly, Puteaux, Ris-Orangis, Roubaix, Rouen, Rueil-Malmaison, Savigny-le-Temple, Thiais, Toulon et Viroflay.

Le Groupe a également remporté de nouveaux contrats à Angers, Compiègne, La Ciotat, Mennecy, Le Plessis-Tréville, Saint-Cloud, Sainte-Maxime, Villepreux et Wattignies.

Dans d'autres pays d'Europe, le Groupe a remporté de nouvelles faces publicitaires Wiesbaden, Munster et Lübeck en Allemagne, à Rotterdam aux Pays-Bas, à Boechout en Belgique, à Växjö et Järfälla en Suède, à Vantaa en Finlande et à Tallinn en Estonie.

Le Groupe a également renouvelé d'importants appels d'offres relatifs à des abribus à Milan, Bologne et Ravenne en Italie.

Dans le reste du monde, JCDecaux a remporté de nouvelles faces publicitaires dans des économies émergentes de premier plan comme à Kharkov en Ukraine, à Balikesir en Turquie et à Santiago au Chili, ce dernier contrat ayant permis au Groupe de compléter sa présence dans le métro de cette ville clé d'Amérique latine.

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

JCDecaux a lancé le concept de vélos en libre-service à Vienne, en Autriche, dès 2003, puis à Cordoue et Gijón, en Espagne, et l'a développé avec succès en France avec Vélo'v à Lyon, en 2005. Le Groupe fait désormais bénéficier de son service innovant Cyclocity un nombre croissant de villes : Séville, Valence, Gijón et Santander (Espagne), Bruxelles (Belgique), Dublin (Irlande), Paris (y compris 30 communes de banlieue), Marseille, Toulouse, Rouen, Besançon, Mulhouse, Amiens, Luxembourg, Nantes et Nancy, et deux communautés d'agglomération (La Plaine et Cergy-Pontoise). Au 31 décembre 2011, 220 millions d'utilisations étaient recensées dans 66 villes.

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.

### **Une activité dynamique en Amérique du Nord**

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 dix 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 2011, JCDecaux détenait 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, laquelle a été mise à jour fin 2010. Cela permettra d'améliorer sensiblement la capacité du Groupe à valoriser la communication extérieure dans le mix media en 2012 et au-delà.

### **Le Groupe étend son savoir-faire aux centres commerciaux**

JCDecaux est présent dans 36 centres commerciaux aux États-Unis et dispose d'une part de marché de 28 % dans les plus prestigieux centres commerciaux des 20 plus grandes agglomérations américaines. Le Groupe gère notamment les contrats publicitaires de centres commerciaux prestigieux tels que The Mall à Short Hills (New Jersey), Water Tower Place à Chicago (Illinois), Century City et Beverly Center à Los Angeles (Californie). Suite à la résiliation d'un contrat peu rentable avec la société Simon, résiliation qui s'est accompagnée de la vente des mobiliers installés au sein des 60 centres commerciaux de ce contrat, le Groupe se concentre principalement sur son contrat avec la société Taubmann, qui exploite un portefeuille de centres commerciaux plus qualitatif.

JCDecaux a également développé cette activité avec succès dans d'autres pays. Au 31 décembre 2011, le Groupe était présent dans 1 539 centres commerciaux, répartis dans 14 pays d'Europe (Allemagne, Belgique, Croatie, Espagne, Estonie, Finlande, France, Lettonie, Norvège, Portugal, Slovaquie, Slovénie, Suède et Royaume-Uni), contre 1 304 en 2010.

Par ailleurs, le Groupe a rapidement étendu sa présence au Japon : outre l'exploitation publicitaire de la chaîne Aeon/Jusco, MCDecaux, 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 2011, MCDecaux était ainsi présent dans 163 centres commerciaux répartis dans tout le Japon.

Cette activité a également été développée en Argentine, au Kazakhstan, à Singapour et à Hong Kong avec 23 centres commerciaux dans ces trois zones.

Enfin, en 2010, le Groupe a étendu cette activité 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. En 2011, cette activité a fourni une base solide pour le futur développement de ce secteur dans cette région.

### **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 notamment 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 MCDecaux, 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 représentait un fort potentiel de croissance.

En 2010, JCDecaux a remporté de nouveaux contrats à Tokyo via la compagnie d'autobus Kokusai Kogyo. Au 31 décembre 2011, JCDecaux est présent dans les 20 plus grandes villes japonaises et dans 33 des 50 premières, représentant un public potentiel de plus 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 cinq 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.

En 2009, le Groupe a été choisi pour déployer le premier système de vélos en libre service à Brisbane, la troisième ville d'Australie. L'installation de ce nouveau réseau s'est achevée en 2011 et, au 31 décembre 2011, JCDecaux commercialisait plus de 900 dispositifs publicitaires sur ce marché clé en Australie.

### **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, Buenos Aires en Argentine (centres commerciaux APSA) et Santiago du Chili. En décembre 2011, JCDecaux a élargi son portefeuille d'actifs au Chili en remportant le contrat de mobilier urbain de la ville de Vitacura, une commune aisée de l'agglomération de Santiago du Chili. Ce contrat permet à JCDecaux d'étendre son réseau jusqu'au principal quartier d'affaire de Santiago : Sector Oriente.

Au Qatar, JCDecaux est l'opérateur exclusif du mobilier urbain de la capitale, Doha, via la 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 Asie-Pacifique, avec un certain nombre de villes japonaises, chinoises et indiennes de premier plan, en Amérique du Sud, 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, 15 jours en Espagne et au Royaume-Uni, et un mois aux Etats-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.

Sur de nombreux marchés, JCDecaux constate une augmentation de la demande de création d'événements sur l'espace public, renforçant l'engagement du consommateur auprès des marques des annonceurs du Groupe. Le laboratoire d'idées et d'innovations JCDecaux Innovate, destiné à mettre en avant l'impact et l'originalité des campagnes de communication et qui a été étendu à 43 pays en 2011, a réalisé des campagnes publicitaires qui font désormais référence dans l'univers de la communication extérieure. De plus, parallèlement à l'innovation que constitue la transformation des affiches dans les abribus en support événementiel, d'autres techniques de communication inédites ont été lancées, telles que la privatisation d'emplacements publicitaires pendant une période donnée afin de les utiliser comme de véritables supports d'art urbain par les marques.

En 2011, les équipes de JCDecaux Innovate ont généré des dispositifs permettant aux consommateurs d'interagir avec les marques en bien plus grand nombre et ceux-ci ont été utilisés par nos annonceurs les plus importants comme Ford, HTC, Nike, Warner Bros, Unilever et L'Oréal pour une communication urbaine dépassant le cadre du message publicitaire.

La collaboration de JCDecaux avec Unilever, qui consistait à porter sur les écrans digitaux de grande taille du Groupe installés dans la principale gare de Londres une version de la campagne télévisée Lynx utilisant la technique de réalité augmentée, a été l'un des événements majeurs de l'année 2011. Cette campagne permettait au public d'interagir avec l'ange de Lynx et la vidéo compilant les réactions du public a été visionnée par plus d'un millions de personnes dans le monde sur YouTube.

En 2010, à Doha, capitale du Qatar, JCDecaux a déployé pour la première fois au Moyen-Orient son concept Innovate. Cette activité s'est ensuite développée dans d'autres pays de la région, ce qui est un exemple concret de comment la présence internationale du groupe JCDecaux permet de faire rayonner ses concepts sur différents marchés permettant ainsi d'augmenter l'intérêt pour l'industrie de la communication extérieure et de faire croître celle-ci.

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.

En 2011, en France, JCDecaux a pérennisé et affiné son offre de réseaux Mobilier Urbain, dont la pertinence sur le marché publicitaire s'est confirmée tout au long de l'année.

JCDecaux Mobilier Urbain a continué de développer son expertise pointue des problématiques de territoires, qui se trouve au cœur de la stratégie de communication de nombreuses marques, notamment au travers du développement de la gamme exclusive City.

Partout dans le monde, les équipes JCDecaux Innovate deviennent de véritables partenaires pour les annonceurs et les agences afin de sans cesse repousser les frontières de 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 mondial vente et marketing 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 s'appuyant sur des outils et une expertise en matière de recherche inégalés, qui permet au Groupe d'améliorer la communication extérieure de ses clients.

## 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 de ses états financiers. Le chiffre d'affaires de cette activité a représenté 123,7 millions d'euros en 2011 soit 10,5 % du chiffre d'affaires total 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 »).

A titre d'exemple, le sanitaire Design Patrick Jouin, installé dans le cadre d'un contrat de location et d'entretien avec la ville de Paris, a été créé pour répondre à une demande d'accessibilité, d'esthétisme et d'écologie. Eco-conçu, il permet de baisser significativement la consommation d'énergies (26 % d'eau et 28 % d'électricité économisés) tout en étant composé à 95 % de matières durables et recyclables.

L'intérieur du sanitaire a été soigné pour optimiser l'accessibilité des personnes à mobilité réduite et le confort de tous. La qualité du design, associée à un entretien maintenance efficace, font de ce sanitaire plus écologique et plus esthétique un succès qui, après avoir conquis Paris, s'implante maintenant dans d'autres villes.

## 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 175 aéroports, JCDecaux gère également la commercialisation de l'espace publicitaire de 282 concessions de métros, trains, bus et tramways en Europe, Afrique/Moyen-Orient, Asie-Pacifique et en Amérique du Sud. Au total, le Groupe commercialise 367 770 faces publicitaires dans les transports et systèmes de transit, réparties dans 26 pays, dont 35 411 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 2011, l'activité Transport a représenté 35,5 % du chiffre d'affaires du Groupe. L'activité de publicité dans les aéroports a représenté 46,8 % du chiffre d'affaires du pôle Transport et l'activité publicité dans les systèmes de transit, 41,9 %. 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 11,3 % 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 3 et 25 ans ;
- le paiement d'une redevance proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé, assortie de redevances minimales dans certains cas ;
- un partenariat en joint-venture comme pour les aéroports de Francfort, Rome, Shanghai et Paris ou les métros de Beijing, Shanghai et Nanjing ;
- 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**

#### **3.1.1. Présence géographique**

Le Groupe est titulaire de contrats publicitaires dans 175 aéroports, situés dans 18 pays.

Juillet 2011, a vu en France la création de l'entreprise commune entre JCDecaux et Aéroport de Paris, détenue à 50/50 par chacun des partenaires et ce pour une durée de 9,5 ans. En outre, à l'issue d'appels d'offres, JCDecaux a été reconduit pour opérer les contrats d'exploitation des espaces publicitaires des aéroports de Beauvais Tillé, Lyon Saint Exupéry et Lyon Bron.

Fédérée autour de la marque « JCDecaux Airport », l'activité publicitaire dans les aéroports du Groupe couvre près de 30 % du trafic mondial avec une présence sur 4 continents.

- En Europe, le Groupe gère les contrats publicitaires de 102 plates-formes aéroportuaires, dont les trois plus grandes sont Londres, Paris et Francfort. Plus précisément, JCDecaux est présent sur :
  - 33 aéroports en France, dont Charles de Gaulle et Orly, à travers une joint-venture avec Aéroports de Paris ;
  - 5 aéroports britanniques dont Londres Heathrow et Londres-Luton ;
  - 6 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 10 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 à 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<sup>ème</sup> 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, puis, en 2010, celui de Changi Singapour ;
- Aux États-Unis, le Groupe gère les contrats publicitaires de 26 aéroports, dont ceux de New York (JFK, La Guardia, ainsi que Newark), Houston, Miami, Orlando, Minneapolis-St. Paul, Washington D.C (Dulles International & Washington National), Los Angeles ;
- En Afrique/Moyen-Orient : JCDecaux est présent sur 12 aéroports en Algérie, dont la concession publicitaire de l'aéroport d'Alger. JCDecaux est également le concessionnaire publicitaire exclusif des aéroports de Dubaï International, Dubaï World Central-Al Maktoum et Sharjah, et le concessionnaire publicitaire exclusif des autorités aéroportuaires d'Arabie Saoudite avec un contrat portant sur les 26 aéroports du territoire saoudien et représentant un trafic de 45 millions de passagers en 2010 ;
- En Amérique du Sud, JCDecaux gère la concession publicitaire du métro de Santiago du Chili (troisième plus grand métro d'Amérique Latine) depuis 2002.

Présence de JCDecaux sur les 10 plus grandes plates-formes aéroportuaires mondiales en termes de trafic passagers en 2011 :

Plates-formes aéroportuaires	Passagers (en millions)	Titulaire du contrat
Londres	132,6	JCDecaux / EyeCorp
New York	104,9	JCDecaux
Atlanta	92,1	Clear Channel Outdoor
Tokyo <sup>(1)</sup>	90,4	Tokyu Space Création <sup>(1)</sup>
Paris	87,4	JCDecaux <sup>(2)</sup>
Chicago	85,2	Clear Channel Outdoor
Pékin	76,8	JCDecaux / sociétés locales
Shanghai	73,8	JCDecaux <sup>(2)</sup>
Los Angeles	66,3	JCDecaux
Dallas	65,8	JCDecaux / Clear Channel Outdoor

Source : ACI pour la période novembre 2010-octobre 2011.

<sup>(1)</sup> 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 175 aéroports du Groupe.

<sup>(2)</sup> En joint-venture avec les autorités aéroportuaires.

JCDecaux opère, au 1<sup>er</sup> janvier 2012, seul ou en partenariat, 5 contrats publicitaires sur les 10 plus grands aéroports d'Asie :

Plates-formes aéroportuaires	Passagers (en millions)	Titulaire du contrat
Pékin	76,8	JCDecaux (exclusivité dans le terminal international T3) et autres opérateurs locaux pour les terminaux T1, T2, T3
Tokyo Haneda	62,2	Tokyu Space Creation <sup>(1)</sup>
Hong Kong	52,8	JCDecaux
Jakarta	49,0	Opérateurs locaux multiples
Bangkok Suvarnabhumi	48,0	JCDecaux
Singapour	45,8	JCDecaux
Guangzhou	45,0	Régie interne
Shanghai Pudong	40,8	JCDecaux
Kuala Lumpur	37,3	Meru Utama
Incheon, KR	34,8	Donga Ilbo

Source : ACI Passenger traffic (novembre 2010-octobre 2011) – sauf Guangzhou, source Capa Centre for Aviation.

<sup>(1)</sup> 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 175 aéroports du Groupe.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2012, la répartition géographique des faces publicitaires dans les aéroports était la suivante :

Pays/région	Nombre d'aéroports	Nombre de faces publicitaires
France	33	7 273
Royaume-Uni	5	5 062
Europe <sup>(1)</sup>	61	10 411
Amérique du Nord <sup>(2)</sup>	26	4 702
Afrique/Moyen-Orient <sup>(3)</sup>	41	3 595
Asie-Pacifique <sup>(4)</sup>	9	4 368
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>35 411</b>

<sup>(1)</sup> Inclut l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, l'Italie, la Norvège, la Pologne, le Portugal et la Suède.

<sup>(2)</sup> Inclut les Etats-Unis.

<sup>(3)</sup> Inclut l'Algérie, l'Arabie Saoudite et les Emirats Arabes Unis.

<sup>(4)</sup> Inclut la Chine, l'Inde, Singapour et la Thaïlande.

### 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 3 à 15 ans. Au 31 décembre 2011, la durée résiduelle moyenne (pondérée par le chiffre d'affaires 2011) des contrats du Groupe dans les aéroports était de 5 ans et 11 mois.

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.

Malgré un contexte économique difficile en Europe et la catastrophe naturelle majeure au Japon, l'ACI reporte pour 2011 un trafic passager en hausse de près de 5 %. Cette hausse est tirée par la croissance du trafic international + 6,2 % (+ 3,7 % pour le trafic passager domestique). Les pays ayant connu la plus forte croissance sont, comme pour les années précédentes, la Chine, l'Indonésie, l'Inde et le Brésil. L'Europe, malgré la crise financière, connaît une hausse significative du trafic de plus de 7 %, elle est ainsi la première région du monde en nombre de passagers, devant les USA et l'Asie Pacifique. Il faut noter que cette situation devrait toutefois très rapidement évoluer. En effet au rythme actuel de croissance du trafic en Asie, dans son rapport de prévision du trafic « 2010 - 2029 », l'ACI prévoit que, dès 2012, la zone Asie Pacifique devrait occuper la deuxième position en terme de trafic passager et, dès 2013, passer en première position. A l'horizon 2029, cette même zone devrait représenter près de 40 % du trafic mondial (contre 27 % en 2011).

### 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 175 aéroports à travers le monde, notamment dans les plateformes aéroportuaires majeures que sont Londres, New York, Paris, Los Angeles, Francfort, Hong Kong, Shanghai, Singapour 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 des systèmes de mesure d'audience spécifique aux aéroports tels que Radar en Grande Bretagne ou MAP (Media Aéroport Performances) en France.

Au plan des technologies digitales, l'étude Eyetracker menée par JCDecaux Airport UK dévoile le mode de consommation/consultation des écrans digitaux en aéroport. Conduite par la seule agence européenne spécialisée dans « l'occulométrie », cette enquête utilise des technologies de pointe avec des lunettes équipées de petites caméras qui suivent le champ de vision de celui qui les porte afin d'enregistrer avec précision là où se fixe le regard. Ces recherches fournissent la première confirmation de la forte visibilité des médias numériques. En effet les 20 participants qui ont porté les lunettes 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.

Afin de mieux comprendre le rôle et la perception des marques en aéroport, JCDecaux, en collaboration avec OpinionWay, avait réalisé en 2010 l'étude « Airport Stories » sur les aéroports de Paris CDG & Orly. En 2011, JCDecaux a décidé d'étendre le périmètre de cette étude aux aéroports de New York JFK, Londres Heathrow, Francfort, Hong Kong, Chep Lap Kok, Singapore Changi et Dubai. L'étude Airport Stories World démontre que l'aéroport, lieu unique d'échange et de mobilité, permet de construire une expérience de marque « universelle » sans équivalent créatrice de valeurs mutuelles. En effet, l'aéroport confère un statut aux marques (92 % des interviewés déclarent que communiquer dans un aéroport confère aux marques un statut international et 83 % que cela renforce leur prestige). En outre, les résultats de l'étude Airport Stories World démontrent que la perception des marques au sein des aéroports est valorisante et crée une expérience inédite avec leurs cibles.

### **Digital, événementiel et services : les leviers de croissance du média aéroport**

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. Les aéroports, avec un environnement clos et des temps d'attente prolongés, sont un lieu où les passagers sont disposés à interagir avec les médias numériques, ils souhaitent télécharger des contenus et faire connaissance avec la marque.

Avec plus de 4 100 écrans déployés dans son réseau d'aéroports à travers le monde, JCDecaux propose aujourd'hui une offre digitale dense et riche en solutions pour les annonceurs, dont l'efficacité peut s'avérer stratégique, en particulier quand il s'agit d'augmenter la fréquentation des espaces travel retail. Illustration de cette révolution, Media Aéroport de Paris a résolument opté pour le digital, en choisissant de remplacer l'ensemble des faces petit format à l'intérieur des terminaux par des écrans digitaux 70". Ainsi, au cours du dernier trimestre 2011, 320 écrans ont été installés, le déploiement se poursuivra en 2012 avec une trentaine d'écrans supplémentaires pour atteindre un parc total de 350 écrans 70" à la fin de l'année.

Parmi les nombreuses qualités du média digital, outre la visibilité et l'impact, l'une des plus appréciées par les annonceurs est la flexibilité. Il est en effet possible de diffuser du contenu en temps réel comme le fait IBM chaque année à Londres Heathrow lors de l'Open de Tennis de Wimbledon, ou encore de diffuser des messages ciblés comme donner au niveau de la porte d'embarquement la météo à destination... Autre exemple de la souplesse du média digital, Oméga, chronométreur officiel des Jeux Olympiques, qui lançait officiellement le 14 mars 2011 le compte à rebours à -500 jours des jeux, a utilisé, à cette même date et pour une journée, les écrans digitaux de la totalité de l'aéroport d'Heathrow, la totalité des écrans installés dans les corridors de la navette Heathrow Express, et les écrans de la « Torche » (structure publicitaire exceptionnelle située sur l'autoroute M4). Cette campagne événementielle coup de poing lui a permis de décupler auprès d'une audience internationale la visibilité de l'horloge géante installée à Trafalgar Square.

A la pointe de la technologie, les supports digitaux et numériques installés par JCDecaux autorisent en outre une interactivité directe avec la cible privilégiée des passagers aériens. L'étude Airport Stories World démontre la puissance d'engagement que les médias numériques peuvent apporter à une marque :

- 66 % des personnes interrogées souhaitent télécharger des divertissements ;
- 61 % désirent télécharger des offres et des bons de réductions.

Ce sont donc autant de ressources que le média digital met à disposition des marques pour communiquer au plus près des attentes de leur cible.

En termes de publicité événementielle, 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 exemples de campagnes événementielles en aéroports sont nombreux et se multiplient à travers le monde. Parmi les plus emblématiques en 2012, nous avons retenu Porsche qui a exposé pour la première fois au monde en aéroport ses plus beaux modèles avec pas moins de 4 podiums simultanément dans les aéroports de Shanghai Pudong et Hongqiao, ou encore Bayer qui a installé sous la structure de verre du Hall B de l'aéroport de Francfort un logo 3D monumental de 4,5 m de diamètre (soit une structure de près de 300 kg éclairée par des diodes LED). Les marques, tous secteurs confondus, trouvent à travers le média aéroport un territoire d'expression à la créativité originale leur permettant d'augmenter efficacement leur notoriété.

Enfin, les dispositifs proposant des services aux passagers, font également partie des solutions de communication à forte valeur ajoutée, tant pour les annonceurs, que les passagers et les autorités aéroportuaires. 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. 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 nous citerons Oracle, LG, Télià, Aircel, l'alliance aérienne One World ou encore HSBC.

Un autre exemple emblématique est le sponsoring des horloges par une marque de renommée mondiale. Ainsi, Rolex qui était déjà présent depuis de nombreuses années dans les aéroports de New-York JFK et Hong Kong, a choisi de mettre en valeur son savoir-faire et le design de sa marque dans les aéroports de Paris Charles de Gaulle, Paris Orly, Shanghai Pudong et Los Angeles. Omega a choisi les aéroports de Nice et Bruxelles et Ulysse Nardin l'aéroport de Bangalore pour l'installation d'horloges portant haut l'emblème de leur marque.



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

Au 1<sup>er</sup> janvier 2012, le Groupe détenait 282 contrats publicitaires représentant 332 359 faces publicitaires dans les métros, trains, bus, tramways, taxis et trains rapides desservant certains aéroports à travers le monde.

### **3.2.1. Présence géographique**

En 2011, JCDecaux a vu le gain de deux contrats au Royaume Uni. Tout d'abord en janvier avec le gain de l'appel d'offres portant sur la ligne à grande vitesse High Speed One (HS1) pour l'affichage dans les gares internationales de St Pancras à Londres, Stratford et Ebbsfleet. Puis en avril avec le gain de l'appel d'offres lancé par la ligne ferroviaire East Coast Mainline (ligne qui va de la gare de King's Cross à Londres jusqu'en Écosse) pour la concession publicitaire des gares de York, Newcastle, Peterborough, Doncaster, Darlington, Wakefield Westgate, Durham, Grantham, Newark North Gate, Retford, Berwick-Upon-Tweed et Dunbar, soit 12 gares au total, permettant à JCDecaux de renforcer sa couverture ferroviaire dans le nord et le nord-est du pays.

En Asie, JCDecaux a étendu son périmètre d'une part dans la navette Airport Express de Hong-Kong avec l'exploitation exclusive de la chaîne de télévision à bord des trains, pour l'occasion une nouvelle marque « AEX Motion » a été lancée, et d'autre part au niveau des lignes 1 et 3 du métro de Chongqing après avoir signé un contrat exclusif de 15 ans avec le groupe Chongqing Rail Transit.

Fort de ces développements, à fin 2011, JCDecaux opère dans les transports terrestres dans 16 pays. Avec une présence massive en Chine, JCDecaux est le n°1 de la communication extérieure dans les transports. En effet, le Groupe détient les contrats publicitaires de plus de 29 000 bus dans 10 villes chinoises. Et, dans 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, Nankin, Tianjin, Shanghai et Chongqing. Avec plus de 80 % de parts de marché, la présence de JCDecaux dans les métros en Chine est incontournable. Grâce aux réseaux publicitaires de JCDecaux Chine, un annonceur peut acheter simultanément des emplacements dans 5 villes différentes : 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.

Dans les métros, en dehors de la zone Asie-Pacifique, JCDecaux détient les contrats publicitaires des métros de 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. Enfin, en Allemagne, avec l'acquisition des actifs de Wall, JCDecaux est maintenant présent dans le métro de Berlin.

Dans les autres systèmes de transport, JCDecaux opère de nombreux contrats publicitaires à travers le monde, en particulier en Algérie (bus), en Allemagne (trams et camions), en Autriche (trams et bus), en Bulgarie (trams et bus), en Espagne (bus), en Finlande (trains et bus), en Irlande (trams), à Hong Kong (trams), en Norvège (trams, bus et trains), en République Tchèque (trams et bus), au Qatar (bus et taxis) et dispose d'une couverture nationale en Italie (trams et bus).

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

Au 31 décembre 2011, la durée résiduelle moyenne (pondérée par le chiffre d'affaires 2011) des contrats du Groupe dans les métros et autres systèmes de transit était de 5 ans et 6 mois. 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 2011, 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. L'objectif de ces récompenses est de créer une forte valeur ajoutée pour les espaces publicitaires gérés par le Groupe tout en faisant naître, en collaboration avec ses 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 5 grandes villes (Shanghai, Pékin, 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 », « 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 de 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 de Hong Kong constitue incontestablement un véritable benchmark pour la publicité créative. Ainsi en 2011 Galaxy Macau et JCDecaux Transport ont lancé une opération publicitaire d'une ampleur inédite dans un métro en Chine (et probablement dans le monde) avec près de 10 000 mètres carrés et 20 formats différents exclusivement consacrés à la promotion du nouveau complexe touristique Galaxy Macau. Cette créativité a d'ailleurs été reconnue par l'industrie de la publicité lors des Kam Fan Awards (cet événement annuel organisé depuis 1984 par l'association HK4A's est une véritable référence à Hong Kong) où la campagne « 18-Nugget Share Box » de McDonald's a remporté la médaille d'or dans la catégorie meilleure campagne hors-média de la communication extérieure. Cette campagne consistait en un dispositif interactif et ludique où il fallait presser simultanément 18 boutons, pour obtenir un coupon offrant la fameuse boîte de 18 nuggets au McDonald's le plus proche. Pour gagner le précieux sésame les usagers du métro devaient associer leurs efforts, source de moments hilarants et conviviaux.

#### 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. Les business modèles sont de deux ordres :

- 100 % publicitaire (ou à très forte prédominance publicitaire). 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), les boucles de programme proposées sont courtes afin d'optimiser la visibilité pour les annonceurs. Ce modèle est prédominant en Asie, au Royaume Uni, en Allemagne, ou encore dans le métro de Milan. Par ailleurs, la station de Friedrichstrasse à Berlin, dont le nouveau format a été inauguré en 2010, est entièrement dotée de dispositifs digitaux ;
- un média de contenu destiné à informer et distraire les passagers dans lequel s'inscrit un volet publicitaire. A titre d'exemple, en Autriche le réseau d'affichage dynamique de JCDecaux dans les transports publics, Infoscreen, a été lancé en 1998 dans le métro de Vienne avec trois écrans. Il touche maintenant 52 % des Viennois et avec une expansion aux villes de Graz, Linz, Innsbruck, Klagenfurt et Eisenstadt (soit au total plus de 1100 écrans sur le territoire autrichien), Infoscreen offre aux annonceurs une couverture nationale de 18,2 % de la population (1,3 million d'habitants). Le contenu des programmes se répartit en 30 % de messages publicitaires et 70 % de contenu informatif (actualités internationales, politique, brèves, sport et culture) mis à jour par 12 rédacteurs et graphistes. Le contenu non publicitaire est fourni par des partenaires extérieurs comme la presse nationale, les médias en ligne, la radio, la télévision et Reuters. En 2012, JCDecaux étendra les programmes Infoscreen au réseau de tramway de Vienne. Entre 2012 et 2015, l'ensemble des tramways sera équipé de 5 écrans par rame soit près de 1 000 écrans au total ce qui doublera le parc d'écrans diffusant les programmes Infoscreen d'ici 3 ans.

En outre, les nouvelles technologies et l'interconnexion avec les médias sociaux, générant ce que les anglo-saxons nomment le earned-media, sont un tremplin formidable pour décupler l'impact des campagnes publicitaires dans les médias de transport. 2011 a vu à ce titre deux campagnes remarquables :

La première à Victoria Station à Londres avec la campagne Axe Angels. Les voyageurs étaient invités à s'installer dans un cercle aux couleurs de la marque, leur image était alors projetée sur un écran géant où ils pouvaient interagir avec une superbe créature aussi angélique que virtuelle. Outre le fait que cette campagne a connu un vif succès à son lancement en mars 2011, elle a ensuite rapidement été portée en vidéo sur YouTube, où début février 2012 elle comptabilisait plus de 1,1 millions de visionnages et plus de 1 300 « likes ».

La seconde dans le métro de Santiago du Chili, où la chaîne de supermarchés chilienne Jumbo (Cencosud) a offert aux usagers du métro la possibilité de faire leurs achats sur un « linéaire » virtuel grâce à leur téléphone portable. Le procédé « Jumbo Mobile » affichait sur une succession de gondoles rétro-éclairées une centaine de produits de consommation courante. Il suffisait de scanner le QR code d'un produit avec un smartphone pour le sélectionner. Une fois le « panier » d'achat rempli, le consommateur était invité à s'identifier en ligne sur le site mobile avant d'être contacté dans la demi-heure qui suivait par son supermarché pour confirmer la commande et convenir de l'heure et du lieu de livraison. Toute commande effectuée avant 19h était livrée en moins de deux heures. Ce procédé a également été décliné dans le métro de Prague par les équipes de JCDecaux République Tchèque. L'interaction avec les nouvelles technologies mobiles et en particulier les technologies NFC (Near Field Communication) ouvrent un potentiel extraordinaire pour les marques transformant une simple affiche en un point de vente à part entière.

## 4. L’AFFICHAGE GRAND FORMAT

JCDecaux est le n°1 de l’Affichage grand format en Europe en termes de chiffre d’affaires (*source : JCDecaux*). En 2011, l’Affichage grand format a représenté 17 % 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 les 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 huit pays avec 58 néons publicitaires, JCDecaux couvre les grandes capitales européennes et vise à se renforcer en Asie et en Europe centrale. En 2011, l’activité Publicité lumineuse et bâches a représenté un chiffre d’affaires de 16,9 millions d’euros, soit 4,1 % 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 panneaux d’affichage.

Les principales clauses des contrats d’affichage de droit privé sont les suivantes :

- une durée de 6 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 ;
- libre accès à l’emplacement dans la mesure de ce qui est nécessaire pour installer et entretenir les supports ;
- stipulations sur le type d’affichage, la nature et la surface des affiches qui peuvent être placées sur l’emplacement ainsi que le loyer à payer au bailleur ;
- responsabilité du bailleur pour ce qui concerne la visibilité des panneaux, notamment du fait de la végétation.

### 4.2. Présence géographique

Au 31 décembre 2011, le Groupe disposait de 219 498 faces publicitaires réparties sur 22 pays européens (près de 1 300 villes européennes de plus de 10 000 habitants), trois pays d’Asie-Pacifique (Chine, Singapour et Thaïlande), la Russie, l’Ukraine, le Qatar et deux pays d’Asie Centrale (Kazakhstan et Ouzbékistan). Le Groupe a continué de poursuivre en 2011 sa politique d’amélioration de la qualité des panneaux d’affichage grand format en démontant certains panneaux de qualité médiocre et en les remplaçant par des panneaux haut de gamme, rétro-éclairés et déroulants. En 2011, JCDecaux a également démonté dans certains pays matures des panneaux parmi les moins rentables afin d’optimiser ses coûts.

L’activité de publicité lumineuse est principalement située en France mais le Groupe exerce également cette activité dans d’autres pays, notamment en Belgique, Bulgarie, Norvège, Pologne, Espagne et Ukraine.

Au 31 décembre 2011, la répartition géographique des faces d'affichage du Groupe était la suivante :

## Pays

	Nombre de faces publicitaires
Europe <sup>(1)</sup>	128 805
France	45 108
Asie-Pacifique <sup>(2)</sup>	302
Royaume-Uni <sup>(3)</sup>	34 582
Amérique du Nord <sup>(4)</sup>	1
Reste du monde <sup>(5)</sup>	10 700
<b>Total</b>	<b>219 498</b>

<sup>(1)</sup> Inclut l'Autriche, la Belgique, la Bulgarie, la Croatie, la République tchèque, le Danemark, l'Estonie, la Finlande, l'Allemagne, l'Italie, la Lettonie, la Lituanie, la Slovaquie, les Pays-Bas, la Norvège, la Pologne, le Portugal, l'Irlande, la Slovaquie, l'Espagne, la Suède et la Turquie.

<sup>(2)</sup> Inclut la Chine, Singapour et la Thaïlande.

<sup>(3)</sup> Inclut les espaces publicitaires des cabines téléphoniques.

<sup>(4)</sup> Inclut les Etats-Unis.

<sup>(5)</sup> Inclut le Qatar, la Russie, l'Ukraine, le Kazakhstan et l'Ouzbékistan.

### 4.3. L'offre de JCDecaux

L'offre 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'attention du public visé 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. L'utilisation de l'affichage déroulant 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 son réseau 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 m<sup>2</sup> appelés « Vitrites® ». En 2009, le Groupe a renforcé sa couverture au Royaume-Uni grâce à ces produits d'affichage déroulant en remportant deux appels d'offres importants à Southampton et Trafford (Manchester) permettant de cibler des zones à forte circulation.

Au 31 décembre 2011, la division Affichage grand format avait installé 4 739 Vitrites® en France, 290 au Royaume-Uni, 60 en Belgique, et 310 Vitrites® sur huit autres marchés européens, principalement en Norvège, au Portugal, en Allemagne, en Suède et en Espagne.

En 2011, en France, 53 % des faces publicitaires du Groupe vendues en campagnes de courte durée étaient éclairées. Ce pourcentage dépasse largement le taux moyen de 41 % affiché par les concurrents français du Groupe pour leur affichage rétro-éclairé. 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 à rétro-éclairer plus de 50 % de ses supports au Royaume-Uni. Depuis 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 panneaux 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 Vitrites®, 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 panneau 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 m<sup>2</sup>, permettent de capturer les synergies avec les formes créatives du mobilier urbain ; ils sont installés sur les

emplacements les plus prestigieux et bénéficient d'une très forte audience. Au 31 décembre 2011, JCDecaux avait installé 782 supports de cette gamme très qualitative, contre 757 au 31 décembre 2010, 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, sur des sites clés dans ces grandes villes du Royaume-Uni. Les sites Première les plus imposants (4,6 m x 18 m) comptent notamment Cromwell Road à Londres, route à très forte audience reliant le centre-ville à l'aéroport d'Heathrow, et un nouveau site à la jonction n°2 de l'autoroute M1 (centre névralgique des flux automobiles situé au nord de Londres). Le dynamisme commercial a en outre été soutenu en 2011 par la réalisation d'un dispositif particulièrement monumental à Manchester, la Trafford Arch, et qui est le seul dispositif au Royaume-Uni enjambant une autoroute. Le dispositif qui s'étend sur 46 mètres et offre une surface publicitaire totale de 83 m<sup>2</sup>.

En septembre 2005, le Groupe a également érigé la Tour de la M4, une structure totalement publicitaire aussi haute qu'un immeuble de sept étages (28,5 mètres) positionnée pour permettre une visibilité maximale sur la principale autoroute reliant l'aéroport d'Heathrow à Londres. Conçus par le cabinet d'architectes primé Foster and Partners pour JCDecaux, les deux faces de 50 m<sup>2</sup> de la structure touchent plus de 1 600 000 consommateurs par semaine. Une conception innovante intégrant des milliers de mini-leds permet d'adapter la couleur de la tour à l'identité d'entreprise de l'annonceur. En 2006, JCDecaux a poursuivi l'implantation de ce type de structures publicitaires exceptionnelles, à proximité de grandes artères 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 grands dispositifs publicitaires haut de gamme placés à des endroits stratégiques pour accroître son offre et renforcer sa position dominante à Londres en vue des Jeux Olympiques de 2012. Deux nouvelles tours ont été construites à Londres sur les autoroutes M3 et A40M, à proximité du nouveau centre commercial Westfield, qui est le plus grand centre commercial urbain en Europe. Une autre tour a également été érigée en 2011 sur l'A40M, à son point d'entrée dans le centre de Londres. Ce développement a permis au Groupe de mettre à profit le réseau de sites le plus sophistiqué menant à la ville pour développer son activité à quelques mois des Jeux Olympiques. En 2010, le Groupe a continué à étendre géographiquement son offre Première en développant son programme de dispositifs monumentaux à d'autres emplacements permettant de toucher une forte audience à Trafford, Manchester et au bord de l'autoroute M5 à Birmingham, qui est l'artère principale d'accès à la deuxième plus grande ville du Royaume-Uni. Le Groupe a poursuivi ce développement géographique au Royaume-Uni en 2011, pour renforcer son offre nationale en vue des Jeux Olympiques et au-delà.

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, ce qui est aussi particulièrement approprié dans cette période clé précédant les Jeux Olympiques de 2012. Les nouveaux dispositifs d'affichage offrent aux annonceurs le meilleur affichage numérique au Royaume-Uni et permettent également au Groupe d'attirer de nouveaux clients. Ces supports d'affichage grand format LED de 18 m<sup>2</sup> 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 en 2011, JCDecaux a renouvelé son partenariat avec Sky News afin d'intégrer du contenu dans les supports de communication extérieure. Cette collaboration fête maintenant sa quatrième année. Mis à jour en direct, « Londres PrimeTime » communique à travers ces 20 écrans numériques les dernières nouvelles économiques, sportives, météorologiques ou du show business.

Le Groupe a continué à investir dans ces plateformes routières numériques. En 2010, le Groupe a terminé la dernière modernisation du célèbre dispositif la « Torche » qui bénéficie désormais d'écrans numériques de meilleure qualité. Ce site est dorénavant pourvu du meilleur niveau de résolution disponible au Royaume-Uni pour un écran d'affichage grand format, ce qui renforce la puissance du message publicitaire des clients du Groupe et augmente ainsi la valeur de cet emplacement clé. En 2011, ce processus de modernisation s'est poursuivi avec le lancement du Stratford Digital Sail, un dispositif numérique en forme de voile de bateau de 36 m<sup>2</sup>, situé sur une des routes principales d'accès à la capitale et passant à côté du village olympique. Dans le cadre de l'offre Digital Première, 2011 a également vu apparaître deux autres écrans numériques grand format sur Cromwell Road, axe principal reliant Heathrow au centre de Londres. Ces développements maintiennent JCDecaux à la pointe de l'offre numérique routière non seulement au Royaume-Uni mais également 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.

L'utilisation croissante des produits numériques a été particulièrement significative en 2011, en association avec les panneaux numériques dans d'autres secteurs de notre activité, afin de faciliter la communication des annonceurs au travers de plateformes mobiles. Les annonceurs tiennent de plus en plus compte du volume d'activité qui transite par les médias sociaux et les appareils mobiles lors des déplacements de tout un chacun, et du rôle de la communication extérieure dans la stimulation des échanges des consommateurs sur ces plateformes. Certains clients du Groupe comme Europcar en 2011 puis Absolute Radio et Burberry début 2012 utilisent des dispositifs numériques de communication extérieure pour communiquer avec leurs clients au travers de flux de contenu direct, et parfois même autoriser une interactivité avec les visuels grâce à Twitter. Ce phénomène devrait monter en puissance au cours des années à venir.

En Allemagne, Wall AG, filiale allemande du Groupe, poursuit également sa stratégie numérique en innovant en matière de dispositifs digitaux de communication extérieure pour ce marché. En août 2011, JCDecaux a mis en place le premier réseau en Allemagne de supports numériques de communication extérieure. Déployé sur les voies publiques à Berlin, ce réseau a par la suite été mis en place à Hambourg. Version perfectionnée des dispositifs City Light Boards (solutions d'affichage similaires existantes), ces nouveaux supports de communication offrent une flexibilité maximale pour le déploiement des campagnes, à l'image des espaces privés qui permettent au Groupe d'attirer de nouveaux annonceurs.

Dans le cadre de tous ces développements, JCDecaux a systématiquement opéré la conversion de tous ses anciens supports d'affichage obsolètes tels que les trionics pour les remplacer par des panneaux plus modernes, rétro-éclairés, déroulants ou numériques, ce qui a permis au Groupe de maintenir un différentiel qualité auprès de ses clients et par conséquent, des prix de vente compétitifs, selon JCDecaux. JCDecaux a par ailleurs remplacé une large proportion de son stock d'affichage classique par des supports d'affichage haute définition dotés d'une affiche en polyéthylène totalement recyclable. Grâce à cette transformation, non seulement le Groupe réduira son impact sur l'environnement en diminuant sa consommation de papier encollé sur les supports, mais le processus d'affichage et la visibilité s'en trouveront également améliorés. Cet engagement pris par le Groupe d'augmenter la qualité de l'offre d'affichage grand format est reconnu par le marché et, selon JCDecaux, contribue à l'avantage compétitif du Groupe.

#### 4.4. Ventes et marketing

Le Groupe commercialise ses réseaux d'Affichage grand format sous plusieurs marques, à savoir : Avenir en France et en Espagne, JCDecaux au Royaume-Uni, en Irlande, aux Pays-Bas et dans plusieurs autres pays européens, Gewista en Autriche, Europlakat en Europe centrale, WallDecaux en Turquie, Belgoposter en Belgique et IGPDecaux en Italie.

Tous les espaces publicitaires sont commercialisés par les 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 7 à 15 jours, à l'exception de certains pays, comme la France, où les affichages de longue conservation, dont la durée est, pour l'essentiel, comprise entre un et trois ans, représentent une part significative du chiffre d'affaires. 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, la division vente et marketing globale de JCDecaux, constitue un point d'entrée unique pour les clients internationaux qui souhaiteraient avoir un accès mondial à nos produits et à ceux de JCDecaux Innovate, ce qui permet d'intensifier davantage les partenariats établis. 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 grâce à des outils et une expertise en matière de recherche inégalés permettant de renforcer la communication extérieure des clients du Groupe.

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 Affichage grand format. 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 d'affichage au meilleur prix.

En France, une stratégie complémentaire a été initiée en 2007 avec le premier réseau national mixte associant JCDecaux 2m<sup>2</sup> et Avenir 8m<sup>2</sup> : NOVEO. 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, qui compte les réseaux City Trade, City Life et City Move. Ces réseaux ont été construits à partir d'analyses géo-marketing sophistiquées développées en collaboration avec Experian, acteur mondial reconnu de l'analyse de données et du micromarketing. En 2011, la marque Avenir en France a continué d'affiner son offre de réseaux nationaux en les optimisant sur le territoire afin de maximiser leur niveau d'audience et donc leur attractivité auprès du marché publicitaire.

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 l'âge, le sexe, le profil socio-économique, 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 des sites particuliers dans une ville clé ou situés près des commerces, des cinémas ou des stations de métro. L'utilisation de ces outils permet notamment à JCDecaux de commercialiser des réseaux d'affichage en « temps partagé ». Grâce aux supports déroulants et à la technologie de télécommande associée, il est désormais 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. Sur le périphérique parisien par exemple, les annonceurs peuvent désormais choisir des espaces publicitaires particuliers qui varient en fonction du moment de la journée (matin, après-midi, soirée). La stratégie est identique sur le réseau parisien Chrono Connect communicant du contenu interactif sur des téléphones portables. Enfin en France, le Groupe a développé une gamme unique de systèmes d'affichage ciblés à l'échelle nationale. Aujourd'hui, seul Avenir, notre filiale française Affichage grand format, est en mesure d'offrir ces produits aux annonceurs, et ce notamment grâce à la qualité de sa couverture nationale.

Depuis 2008, l'offre Affichage grand format de JCDecaux est également renforcée par la mise en place du système « Fast Forward ». Ce concept est particulièrement adapté aux clients du secteur de la distribution, qui ont tiré parti de la rapidité du système d'affichage. Le grand distributeur alimentaire Morrisons a notamment profité de cette flexibilité accrue pour faire la promotion de coupons de réduction qui étaient distribués dans la presse nationale. 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. Selon JCDecaux, en 2011, sur un marché plus caractérisé par le court terme pour de nombreuses catégories de produits, la capacité de ses équipes à accepter un visuel peu avant l'affichage lui a permis de proposer une offre flexible et d'en recueillir les bénéfices.

En 2011 au Royaume-Uni, le Groupe a adopté une pratique de présentation « d'avance » de son offre, en particulier pendant la période précédant et couvrant les Jeux Olympiques de 2012. Cette pratique est courante dans ce secteur aux États-Unis, et une présentation spécifique réalisée à la gare de St Pancras de Londres lui a permis de remporter une part majoritaire du marché auprès de sponsors olympiques clés lors de l'adjudication qui a suivi cette initiative.

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.

Fin 2011, JCDecaux a présenté au marché publicitaire sa stratégie commerciale et marketing en France pour 2012. En partenariat avec Bureau Veritas Certification, JCDecaux a mis au point une démarche inédite en France qui permet d'officialiser un standard pour le marché, en attestant la qualité de 10 000 mobiliers 8m<sup>2</sup> sous verre rétro-éclairé de JCDecaux.

JCDecaux a mis en place un Comité Qualité composé de 6 annonceurs (Auchan, Bouygues Télécom, Caisse d'Épargne, L'Oréal, Orangina Schweppes, Volkswagen), de 4 agences médias (Havas Media, Posterconseil, Posterscope et Vivaki), d'une agence de publicité (Fred & Farid), de JCDecaux et de Bureau Veritas. Ce Comité Qualité a travaillé sur 9 critères de notation des mobiliers (5 critères discriminants comme l'isolement des panneaux par exemple et 4 critères contextuels) permettant d'aboutir à une classification des mobiliers 8m<sup>2</sup> en 4 segments : Diamant, Or, Argent et Bronze. Ce référentiel est ouvert aux autres acteurs de la communication extérieure.

# LES ANNONCEURS

## 1. LES PRINCIPAUX ANNONCEURS

Le groupe JCDecaux s'efforce en permanence d'élargir 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 2011, compte tenu de l'amélioration continue de l'environnement économique mondial, les positions établies dans les marchés émergents, notamment en Chine et au Moyen-Orient, ainsi que les partenariats à long terme créés avec des annonceurs majeurs, permettent à nouveau au Groupe d'enregistrer une croissance de son chiffre d'affaires supérieure à celle d'autres médias ayant une activité moins internationalisée.

En 2011, le Groupe a maintenu une faible dépendance vis-à-vis d'un client en particulier, dans la mesure où seuls quatre annonceurs ont représenté plus de 1 % du chiffre d'affaires publicitaire consolidé du Groupe. Le top 10 des annonceurs du Groupe est toutefois resté extrêmement stable en 2011, huit des dix principaux annonceurs de l'année figurant dans ce classement déjà en 2010. Les partenariats à long terme tant nationaux qu'internationaux, que JCDecaux a signés avec certains annonceurs majeurs, ont permis au Groupe d'être particulièrement bien placé pour bénéficier du retour de la confiance des annonceurs, notamment en ce qui concerne les campagnes d'image, et cela également en s'appuyant sur le bon rapport qualité prix du média communication extérieure. A titre d'exemple, après une forte hausse de ses dépenses publicitaires avec JCDecaux en 2010, HSBC a nettement augmenté les budgets confiés au Groupe en 2011, demeurant ainsi notre premier client. Grâce au retour confirmé de la confiance dans l'industrie du luxe et à la capacité de JCDecaux à proposer une qualité inaltérée pour ses supports de communication sur la plupart de ses marchés dans le monde, L'Oréal, LVMH et Estée Lauder ont fortement augmenté leurs dépenses publicitaires avec le Groupe et figurent ainsi pour la première fois parmi nos principaux annonceurs. Ayant porté à la hausse ses dépenses avec le Groupe en 2011, Coca-Cola reste l'un des principaux annonceurs de JCDecaux grâce à une collaboration internationale toujours plus étroite qui repose sur l'offre unique du Groupe. Les dépenses du Groupe Volkswagen avec JCDecaux ont été maintenues à un niveau élevé en 2011, de même que les dépenses de Hennes & Mauritz, Unilever et Samsung, malgré des budgets revus à la baisse. Enfin, JP Morgan Chase a intégré la liste des dix principaux annonceurs après avoir fortement augmenté ses dépenses avec le Groupe.

En 2011, les dix premiers annonceurs de JCDecaux représentent environ 11,3 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe (10,9 % en 2010), et sont : HSBC, L'Oréal, LVMH, Samsung, Volkswagen, Estée Lauder, Coca-Cola, Unilever, Hennes & Mauritz (H&M) et JP Morgan Chase.

### 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 2010 et 2011 :

Secteur	% du total	
	2011	2010
Distribution	14,0	13,9
Loisirs/Divertissement/Cinéma	13,2	13,4
Banque/Finance	10,5	10,1
Produits de luxe et de beauté	10,2	8,9
Télécoms/Technologie	7,9	7,5
Agroalimentaire	7,4	8,3
Services	6,9	7,7
Mode	6,5	6,5
Automobile	6,0	6,2
Voyage	5,3	5,2
Vins et spiritueux	2,5	2,3
Restaurants	2,4	2,5
Gouvernement	2,1	3,0
Bière	1,8	1,8
Internet	1,4	0,5
Tabac	0,7	0,8
Autres	1,2	1,4
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>



### **Cyclicité et saisonnalité**

Les investissements publicitaires des annonceurs sont étroitement liés aux conditions économiques générales. En période de ralentissement économique, 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.

Traditionnellement, et notamment en France, l'activité du Groupe est ralentie au cours des mois de juillet et août, ainsi qu'en janvier et février. Pour pallier ces baisses d'activité, 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, pour l'essentiel, 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 pour créer JCDecaux OneWorld a entraîné une hausse importante des revenus consolidés du Groupe en 2010 et en 2011. JCDecaux OneWorld a offert aux principaux clients internationaux du Groupe un point d'entrée unique et clairement identifié aux actifs internationaux, toutes divisions comprises, et permet ainsi de mieux servir les clients et de développer de nouvelles opportunités commerciales avec eux. Cette centralisation simplifie le processus d'achats de campagnes internationales pour des clients cherchant à développer une stratégie média à une échelle européenne, régionale ou mondiale. Cela a également permis à JCDecaux de démontrer son leadership dans le développement, pour ses clients, d'outils d'amélioration et d'évaluation de l'efficacité de leurs campagnes de communication extérieure.

Implanté à Londres, Paris et New York, JCDecaux OneWorld a également pour vocation de coordonner la mise en place de partenariats avec les annonceurs internationaux dans la cinquantaine de pays où le Groupe est présent. Capitalisant sur les succès enregistrés depuis trois ans par la simplification de la coordination mondiale des relations avec ses clients internationaux, le Groupe déploiera géographiquement de nouvelles ressources en 2012 avec la création de nouveaux postes de Directeur des relations clientèles internationales en Asie. Bien que faisant partie des équipes JCDecaux OneWorld, ces derniers travailleront également en étroite collaboration avec les équipes commerciales opérant en Asie, afin de simplifier les interactions avec les clients du Groupe implantés dans cette zone dont les principaux acteurs régionaux, en plein essor, cherchent à développer leurs activités dans d'autres régions de la planète. JCDecaux considère que cela permettra aux clients internationaux du Groupe d'avoir un meilleur accès à l'étendue mondiale de ses produits, et que cela encouragera également des clients de moindre taille à recourir aux services de JCDecaux dans le cadre de leur expansion sur de nouveaux marchés.

JCDecaux OneWorld a récemment réalisé des campagnes internationales pour des clients tels que Calvin Klein, Dolce & Gabbana, Prada, Armani et Vans (qui fait partie du groupe de mode VF Group). La centralisation des ressources a également permis au Groupe de renforcer les collaborations internationales établies avec Procter & Gamble et LVMH, notamment dans les aéroports. De même, dans le secteur en pleine reprise des produits de luxe, JCDecaux OneWorld a mis en place une collaboration à l'échelle internationale avec Estée Lauder, se traduisant par une forte hausse du chiffre d'affaires réalisé avec ce Groupe. Dans le même secteur, cette division a simplifié le processus d'achats pour le groupe L'Oréal sur l'ensemble des marchés du Groupe où une image cohérente et haut de gamme était indispensable. JCDecaux OneWorld joue également un rôle central dans le renforcement des relations du Groupe avec les compagnies aériennes ou différents offices du tourisme internationaux.

La collaboration croissante avec Burberry fut l'un des faits majeurs en 2011. Cet annonceur pionnier dans le domaine numérique a mené pour la première fois des campagnes de communication extérieure à l'échelle internationale, aussi bien dans les réseaux

aéroportuaires du Groupe que sur le mobilier urbain, et notamment sur des supports numériques haut de gamme. JCDecaux OneWorld a pu nouer avec cet annonceur très au fait des tendances numériques un partenariat permettant de capitaliser sur les outils du Groupe, numériques ou non, de façon innovante et inédite.

Les campagnes réalisées par JCDecaux OneWorld sont innovantes car elles tirent profit de toute la dimension créative et internationale d'une affiche, dont le langage est universel. Le Groupe a développé des outils utilisables dans le monde entier tels que l'Outdoor Creative Optimiser. Permettant aux clients d'optimiser l'efficacité de leurs campagnes de communication, ces solutions se sont imposées comme des outils de mesure incontournables auprès du secteur de la communication extérieure. 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, et de développer et d'attirer de nouveaux clients par delà les frontières nationales.

JCDecaux maintient par ailleurs ses partenariats internationaux à long terme, dont celui avec Unilever qui a déjà été renouvelé et étendu à 41 pays dans le monde. D'autres partenariats ont également été signés, avec Sony Pictures Entertainment par exemple, ou encore dans les secteurs de la finance, des produits de grande consommation, des technologies, de la distribution ou des cosmétiques. Ces partenariats internationaux, dorénavant gérés par JCDecaux OneWorld, permettent au Groupe de renforcer l'attractivité de la communication extérieure auprès de ses principaux clients.

# 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 ou les développements autour des écrans digitaux, 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 (DGRPO), 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, 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.

Les produits sont conçus en intégrant les principes de l'écoconception. 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 nos activités de conception a été récompensée à de multiples reprises, au travers entre autres des prestigieux prix Good Design (le plus ancien et le plus prestigieux au monde), et Green Good Design qui récompense l'intégration du développement durable dans la conception de produits industriels et promeut les entreprises responsables auprès du grand public.

La constance des efforts et des résultats obtenus en matière de maîtrise des processus de conception et d'engagement en faveur du développement durable ont également été reconnus par le renouvellement et l'extension en 2011, suite à un audit externe, des certifications ISO9001 et ISO14001 des activités de recherche et développement gérées par la Direction Générale Recherche, Productions et Opérations.

Les évolutions d'organisation engagées en 2009 ont été confirmées et solidifiées en 2010, pour une plus grande adaptabilité et réactivité aux évolutions technologiques et aussi naturellement aux nouveaux besoins des clients mandants ou annonceurs. La transversalité et la conduite des activités en mode Projet en ont ainsi été renforcés.

Des avancées remarquables ont ainsi été faites dans le domaine de l'acquisition d'expertise et de développement de produits utilisant les technologies Digitales. Une gamme complète de dispositifs permettant de répondre à tous les besoins indoor ou outdoor a été référencée par les équipes R&D, Achats et Digital Media, incluant des dispositifs LCD et PLASMA des formats allant du 17" au 103", ou LED de pitch de 20mm à 4mm selon les utilisations et autorisant des formats de plusieurs dizaines de mètres carrés. Ces produits ont été développés et sélectionnés après des procédures d'évaluation très poussées (tests en laboratoires, essais en conditions réelles, tests comparatifs en présence des fabricants) garantissant à JCDecaux de disposer des produits les plus performants techniquement, et porteurs de la meilleure création de valeur pour l'entreprise. Ces développements se sont concrétisés par l'installation de dispositifs aussi bien en Europe (The Torch et autres Landmarks à Londres, le métro d'Oslo, de Barcelone, les aéroports de Paris) qu'en Asie (Aéroports de Shanghai, de Singapour).

Les efforts se sont également portés en collaboration avec la Direction des Systèmes d'Information, sur la sélection et la mise en production d'une plateforme de monitoring centralisée, permettant la diffusion maîtrisée et sécurisée des contenus sur l'ensemble des dispositifs digitaux opérés par le Groupe de par le monde, et également d'en assurer le monitoring technique et la télémaintenance.

Les efforts d'innovation se portent également vers les technologies liées à la mobilité et l'interactivité avec le développement de plateformes servicielles utilisant les technologies open source Android (projet Mobilier Urbain Intelligent de la ville de Paris), la géo-localisation, le NFC ou encore la reconnaissance d'image (USnap).

Enfin dans le cadre de la politique de développement durable, les équipes de R&D de JCDecaux ont produit des études importantes d'adaptation de systèmes existants pour la réduction d'énergie et pour l'utilisation d'énergies vertes. Des avancées notables ont notamment été réalisées dans la sélection de composants électroniques à très faible consommation, dans l'adaptation des couches logicielles, et dans l'intégration d'alimentation à énergie solaire. Les équipes ont ainsi validé des prototypes grandeur nature totalement autonomes en énergie.

En 2011, JCDecaux a fait le choix de maintenir un effort très soutenu d'investissement en matière de recherche et développement, notamment dans le domaine du digital : 8,8 millions d'euros y ont été consacrés, soit plus + 5 % par rapport à 2010 (8,4 millions d'euros).

Le portefeuille de 705 brevets et modèles en est une autre démonstration du bienfondé de cette politique, de la vitalité créative et de la puissance innovante des équipes de JCDecaux.



# CyclOcity

Pays	Villes	Dates de mise en service
Autriche	Vienne	Octobre 03
Belgique	Bruxelles	Mai 09
	Namur	Mars 12
France	Amiens	Février 08
	Aix en Provence	Juin 07
	Besançon	Septembre 07
	Cergy Pontoise	Mars 09
	Créteil	Avril 10
	Grand Lyon	Mai 05
	Marseille	Octobre 07
	Mulhouse	Septembre 07
	Nancy	Septembre 08
	Nantes	Mai 08
	Paris	Juillet 07
	Plaine Commune	Juin 09
	Rouen	Décembre 07
Toulouse	Novembre 07	

Luxembourg	Luxembourg	Mai 08
Espagne	Cordoue	Septembre 03
	Gijon	Juillet 04
	Santander	Septembre 08
	Séville	Juillet 07
Valence	Juin 10	
Irlande	Dublin	Septembre 09
Suède	Göteborg	Août 10
Australie	Brisbane	Octobre 10
Japon	Toyama	Mars 10
Slovénie	Ljubljana	Mai 11

- Stations opérationnelles
- Stations prévues

# LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

<b>La Démarche développement durable du Groupe</b>	<b>45</b>
La direction du Développement Durable et de la Qualité	45
Historique de la démarche développement durable	45
L'engagement de JCDecaux en faveur du Développement Durable	46
Les chartes du Groupe	46
La reconnaissance par les indices internationaux	47
Le reporting extra-financier	47
<b>La Responsabilité environnementale</b>	<b>48</b>
La politique carbone	48
L'eau et les déchets	51
La certification ISO 14 001	53
<b>La Responsabilité sociale</b>	<b>53</b>
Les effectifs	53
L'emploi, la formation et la rémunération	54
La diversité et l'égalité professionnelle	56
Les conditions de travail	57
Le bilan des accords collectifs	58
La maîtrise des risques	59
<b>La Responsabilité sociétale</b>	<b>59</b>
Les relations avec les clients	60
Les relations avec les fournisseurs	62
Les relations avec les investisseurs	62
La contribution de JCDecaux aux communautés locales	63

## 1. LA DEMARCHE DEVELOPPEMENT DURABLE DU GROUPE

En 1964, lorsque Jean-Claude Decaux invente le concept de mobilier urbain publicitaire, l'idée fondatrice est d'apporter aux citoyens et aux villes des produits et services financés par la publicité. Dès l'origine, le développement durable est donc au cœur du modèle économique du groupe JCDecaux, qui conçoit et développe des gammes de mobiliers alliant service public aux usagers, esthétique, fonctionnalité et efficacité publicitaire pour les annonceurs. Au fil des années et du développement de l'activité, l'engagement du groupe s'est formalisé au travers de politiques volontaristes en matière de qualité, d'environnement puis plus récemment d'une approche globale de la responsabilité environnementale, sociale et sociétale.

La création de la direction du Développement Durable et de la Qualité, en 2007, reflète la volonté d'apporter, pour l'ensemble du Groupe, des réponses aux enjeux du développement durable et ainsi renforcer la démarche responsable de JCDecaux.

Cette création a été suivie d'engagements forts, formalisés en 2008 au sein de la lettre d'engagement en faveur du développement durable signée par Jean-François et Jean-Charles Decaux, ainsi que dans les Chartes éthique et Charte des valeurs sociales fondamentales du Groupe.

Dans le même temps, un reporting extra-financier a été mis en place pour recueillir les données environnementales et sociales des filiales, permettant ainsi de suivre et de mesurer leurs actions, et d'obtenir une image consolidée de la position du Groupe.

JCDecaux, n°1 mondial de la communication extérieure, est conscient de ses responsabilités et s'engage à exercer son activité de façon responsable, en rendant compte à ses parties prenantes de sa politique de développement durable, c'est-à-dire de ses actions environnementales, sociales et sociétales et des progrès réalisés.

### 1.1. La direction du Développement Durable et de la Qualité

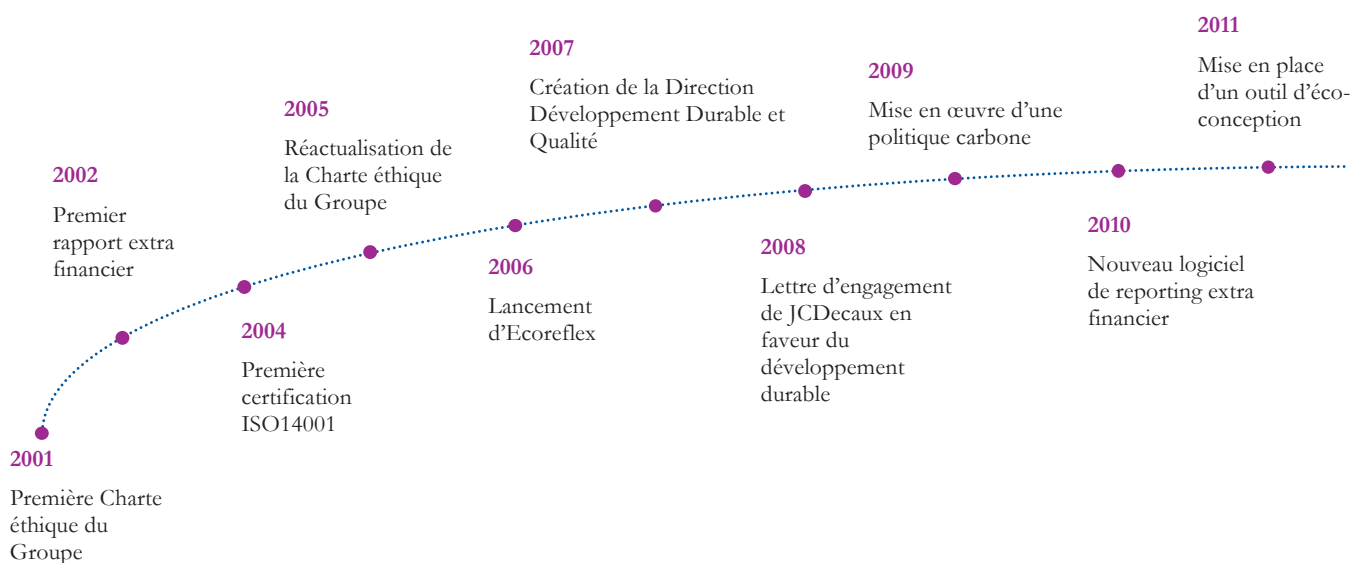
La direction du Développement Durable et de la Qualité, qui se situe aux carrefours de la chaîne de valeur et au cœur du fonctionnement quotidien de l'entreprise, a un champ d'action qui recouvre toutes les activités du Groupe.

Sa mission est de :

- proposer et mettre en œuvre les orientations stratégiques du Groupe dans les domaines du développement durable ;
- fédérer et aider les métiers et les filiales du Groupe à définir et mettre en œuvre leurs programmes de développement durable en ligne avec la stratégie du Groupe ;
- assurer l'animation et la coordination des plans d'actions développement durable ;
- conduire la politique Qualité du Groupe.

La direction est rattachée directement à un membre du Directoire de JCDecaux, qui est en charge de l'ensemble des sujets liés au développement durable.

### 1.2. Historique de la démarche développement durable



### 1.3. L'engagement de JCDecaux en faveur du Développement Durable

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 du site Internet du Groupe. Cette lettre couvre des engagements environnementaux ainsi que sociaux de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes externes mais également de ses salariés.

#### **Lettre d'engagement en faveur du développement durable publiée en 2008**

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.

### 1.4. Les chartes du Groupe

En parallèle de la lettre d'engagement et afin d'énoncer et de formaliser les valeurs et principes de JCDecaux, qui représentent autant d'engagements de la part de la direction et des collaborateurs, les chartes du Groupe énoncent l'ensemble des droits et devoirs de chacun, auxquels le Groupe entend se référer, au sein de la société, quelles que soient son activité et ses responsabilités.

La Charte éthique du Groupe a pour objet de formaliser les règles de conduite dans les affaires qui s'imposent à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

La Charte des valeurs sociales fondamentales, quant à elle, décrit l'engagement du Groupe envers le respect des Droits de l'Homme, et renforce la protection des droits sociaux fondamentaux de l'ensemble de ses collaborateurs.

#### 1.4.1. La Charte éthique

La Charte éthique du Groupe, formalisée pour la première fois en 2001, et réactualisée en 2005 puis en 2009, 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 et en particulier :
  - le respect des réglementations européennes et nationales relatives à la libre et loyale concurrence entre entreprises ;
  - l'obligation absolue de ne pas être impliqué dans toute activité de corruption active ou passive ;

- le respect des principes fondamentaux en matière de droit du travail fixés par l'Organisation Internationale du Travail.
- 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.

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 des règles éthiques fondatrices, énoncées dans la Charte éthique, essentielles à l'existence et à la valorisation du Groupe.

La Charte éthique a été signée en 2009 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 disponible dans la section Développement durable du site Internet du Groupe. Cette charte est soumise à une revue régulière.

#### **1.4.2. La Charte des valeurs sociales fondamentales**

En 2011, JCDecaux a souhaité renforcer sa politique relative aux droits de l'Homme, en développant, en complément de la Charte éthique, une Charte des valeurs sociales fondamentales.

Cette Charte, dont le déploiement est prévu au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2012, se réfère à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies, aux Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail et aux Principes Directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques.

Le document présente les règles sociales applicables dans l'ensemble des filiales contrôlées par JCDecaux. Les droits énoncés couvrent les 8 conventions fondamentales de l'OIT ainsi que les droits à la santé et sécurité, la durée du temps de travail et les congés payés.

#### **1.5. La reconnaissance par les indices internationaux**

Les principes et valeurs qui régissent le Groupe font de JCDecaux une entreprise reconnue internationalement comme responsable. L'engagement du Groupe envers le développement durable s'inscrit dans le cadre d'une approche d'amélioration continue, et les efforts entrepris sont poursuivis et intensifiés d'année en année.

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

JCDecaux est intégré dans trois grands indices boursiers éthiques qui font référence et qui recensent les meilleures entreprises répondant à des critères de responsabilité strictement identifiés :

- depuis 2003 dans l'indice ASPI Eurozone® qui regroupe les 120 entreprises de l'univers du DJ Stoxx SM les mieux classées par Vigeo sur des critères de responsabilité sociale ;
- depuis 2007 dans le DJSI (Dow Jones Sustainability Index) ;
- depuis 2009, dans l'Excellence Investment Register du Forum Ethibel, lequel identifie les compagnies pionnières ou leader en termes de RSE dans leur secteur d'activité.

Cette reconnaissance renforce JCDecaux dans son engagement de développer son activité dans le respect de valeurs éthiques, humaines, sociales, sociétales et environnementales.

En 2012, JCDecaux est entré dans le classement « Global 100 » qui récompense les 100 entreprises les plus responsables dans le Monde, alliant performance financière et responsabilité sociétale. JCDecaux, qui occupe la 83<sup>ème</sup> place de ce classement, fait partie des 8 entreprises françaises sélectionnées par le magazine canadien Corporate Knights, spécialiste du capitalisme durable.

Chaque année depuis 2008, le Groupe répond publiquement au Carbon Disclosure Project, un organisme indépendant à but non lucratif, qui travaille à la réduction des émissions de gaz à effet de serre des entreprises.

#### **1.6. Le reporting extra-financier**

Le reporting extra-financier, réalisé (hors données sur les effectifs) sous la responsabilité de la direction du Développement Durable et de la Qualité, permet à JCDecaux de suivre un ensemble de données extra-financières. Ainsi, le reporting des indicateurs du développement durable, en place depuis plusieurs années au sein du Groupe, est revu annuellement afin de renforcer sa pertinence par rapport aux meilleurs référentiels reconnus internationalement tels que le GRI ou la norme ISO 26000 par exemple.

Pour la collecte et la compilation des données, JCDecaux s'est équipé en 2010 d'un logiciel de reporting, permettant de recueillir et d'analyser les données environnementales et sociales des filiales du Groupe de façon plus rapide et sécurisée. Les données une fois consolidées fournissent des indicateurs sur la performance extra-financière du Groupe, permettant de piloter les engagements de développement durable du Groupe dans le temps.



Le périmètre couvert par le reporting extra-financier a été une nouvelle fois étendu en 2011, pour atteindre un taux supérieur à 90 % du chiffre d'affaires et des effectifs (ETP) du Groupe, et la qualité et la fiabilité des données remontées sont en progression.

### **1.6.1. Périmètre de reporting**

L'ensemble des activités du groupe JCDecaux, l'affichage, le mobilier urbain et le transport, sont intégrées au périmètre du reporting extra-financier. Ne sont pas prises en compte en revanche dans ce périmètre les activités des fournisseurs et des sous-traitants.

Les sociétés qui sont intégrées dans le périmètre du reporting sont celles détenues par JCDecaux et consolidées selon la méthode de l'intégration globale et selon la méthode de l'intégration proportionnelle.

Les données sont consolidées à hauteur du pourcentage de participation du Groupe dans les sociétés concernées.

### **1.6.2. Périodicité du reporting**

Le reporting est annuel et les données sont arrêtées au 31 décembre de chaque année afin d'assurer la cohérence avec le reporting financier du Groupe.

## **2. LA RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE**

En 2007, le Groupe a réalisé un bilan carbone, ce qui lui a permis de faire émerger les principales sources de ses émissions de CO<sub>2</sub> : les mobiliers, les véhicules et les bâtiments.

A la suite de ce bilan carbone, JCDecaux a défini, dans sa lettre d'engagements, ses priorités d'actions environnementales, intégrant notamment ces résultats du bilan carbone :

- réduire l'impact de ses activités sur l'environnement ;
- poursuivre l'utilisation de l'éco-conception ;
- continuer le déploiement de la certification ISO 14 001 ;
- mettre en œuvre une politique carbone ;
- soutenir les politiques de développement durable de ses clients ;
- développer un système de mesure adapté pour évaluer ses progrès.

Ces engagements environnementaux ont tous fait l'objet d'actions concrètes, introduites au niveau du Groupe et déployées à l'échelle des filiales. Les différentes politiques et actions mises en place ont permis au Groupe de contrôler les différents impacts de ses activités sur l'environnement et dans certains cas les réduire.

Ces politiques sont présentées ci-dessous selon l'importance des impacts environnementaux constatés.

### **2.1. La politique carbone**

#### **2.1.1. Les priorités d'action**

Le Groupe a développé une démarche globale de réduction des émissions carbone : une politique carbone, mise en place dans les filiales majeures du Groupe en 2010, visant à réduire les sources d'émissions de CO<sub>2</sub>, en priorisant les 2 impacts principaux : les mobiliers et les véhicules. Des objectifs de réduction ont été fixés, à échéance 2013, sur la base des émissions carbone de 2008.

Les filiales ont développé des plans d'actions spécifiques selon les principes de la norme EN 16001 (système de management de l'énergie), couvrant l'ensemble des émissions directes et des consommations d'électricité, afin de répondre aux objectifs identifiés et validés en interne.

Des actions concrètes ont ensuite été mises en place et visent à systématiser la réduction des consommations électriques des mobiliers, la réduction des consommations de carburant et la réduction de la consommation énergétique des bâtiments, réduisant ainsi les émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe.

## Emissions Carbone

<i>en t<sub>eq</sub>CO<sub>2</sub></i>	2010	2011
Mobiliers*	169 388	141 841
Véhicules	24 492	25 704
Bâtiments*	9 786	9 069
<b>Total des émissions carbone *</b>	<b>203 666</b>	<b>176 614</b>
Scope 1 <sup>(1)</sup>	28 764	29 661
Scope 2 <sup>(2)</sup>	174 902	146 953
Emissions carbone évitées par l'achat d'électricité renouvelable	12 115	39 978

\* Les chiffres communiqués tiennent compte des émissions de carbone évitées par l'achat d'électricité renouvelable.

<sup>(1)</sup> *Scope 1 : Somme des émissions directes, induites par la combustion d'énergies fossiles (pétrole, gaz, charbon, tourbe...) de ressources possédées ou contrôlées par l'entreprise.*

<sup>(2)</sup> *Scope 2 : Somme des émissions indirectes induites par l'achat ou la production d'électricité.*

Hors déduction des émissions de CO<sub>2</sub> évitées par l'achat d'électricité verte, les émissions du Groupe sont en très légère augmentation en 2011 (+ 0,4 %), traduisant notamment l'extension du périmètre couvert par le reporting extra-financier.

En prenant en compte l'investissement important du Groupe dans l'électricité verte, les émissions totales sont réduites de 13 % en 2011.

### 2.1.2. La maîtrise des impacts

#### 2.1.2.1. La consommation électrique des mobiliers

##### Consommation d'électricité

<i>en MWh</i>	2010	2011
Mobilier	512 468	538 237
Bâtiments	21 108	19 727
<b>Total</b>	<b>533 576</b>	<b>557 964</b>
<b>Dont % électricité verte</b>	<b>7,9 %</b>	<b>21,7 %</b>

La consommation électrique des mobiliers a augmenté de 4,6 % en 2011, traduisant notamment l'extension du périmètre couvert par le reporting extra-financier et la fiabilisation des données.

La consommation d'électricité a été identifiée comme le principal impact environnemental du Groupe ; ainsi, la réduction de la consommation électrique de ses mobiliers est le premier axe de travail du Groupe. Pour cela, le bureau d'études de JCDecaux travaille à l'optimisation de la performance énergétique des mobiliers urbains.

Les principes de l'analyse du cycle de vie (ACV) sont appliqués au sein du bureau d'étude, dans le but d'identifier l'ensemble des impacts environnementaux liés à la composition, la fabrication, l'utilisation et la fin de vie des mobiliers. A l'origine effectuées par un cabinet extérieur, les analyses de cycle de vie sont désormais réalisées en interne par le Bureau d'études, qui s'est doté, en 2011, d'un logiciel dédié.

Une veille technologique, liée au développement de nouveaux concepts, et une analyse des différentes techniques applicables et généralisables aux mobiliers du Groupe sont également réalisées régulièrement. Les techniques traditionnelles et nouvelles sont mises à l'épreuve de tests comparatifs et leurs durées de vie sont également prises en compte dans le choix des technologies intégrées aux mobiliers.

L'un des principaux leviers de réduction de la consommation électrique des mobiliers concerne les systèmes d'éclairage. L'application de solutions de temporisation de l'éclairage est recherchée. Ainsi, la technologie des Diodes Electroluminescentes (LED) pourrait jouer un rôle important dans le secteur de la publicité extérieure dans les années à venir. Cette technologie est très résistante, offre des caractéristiques esthétiques intéressantes, et a l'avantage de consommer moins d'énergie et de disposer d'une durée de vie allongée par rapport aux autres systèmes d'éclairage.

Les actions mises en place par le Groupe permettent de réduire la consommation électrique des mobiliers. La généralisation progressive de l'utilisation de ballasts électroniques pour les dispositifs d'éclairage permet de réaliser des gains d'énergie de l'ordre de 25 %. L'utilisation de ballasts électroniques graduables permet de générer des gains d'énergie additionnels de 25 %.

Les efforts du Bureau d'études se concentrent également sur l'optimisation des systèmes de motorisation des mobiliers urbains, avec des gains de consommation énergétique allant jusqu'à plus de 60 % sur cet élément.

A titre d'exemple, la conception des sanitaires (modèle P. Jouin) illustre la démarche globale de réduction des consommations énergétiques de JCDecaux, avec le recours à la lumière naturelle ainsi que des réductions de la consommation électrique, de l'ordre de 30 % comparativement au précédent modèle.

### 2.1.2.2. La consommation des véhicules

Réduire les consommations en carburant des véhicules constitue également une priorité d'action du Groupe. Pour cela, JCDecaux a développé des actions spécifiques.

#### Eco-conduite

En 2011, JCDecaux a continué à déployer dans les filiales du Groupe son programme d'éco-conduite, baptisé « Plan Or Noir » en France, qui consiste à modifier le comportement des conducteurs au volant. Ces formations ont permis en France d'obtenir des résultats concluants : entre 2005 et 2010 la consommation de carburant aux 100 km a été réduite de 15 %.

#### Organisation Logistique

Lors de la phase de transport, liée à l'implantation ou à l'exploitation des mobiliers, une démarche permanente d'optimisation des déplacements est réalisée. Les tournées d'entretien, de maintenance et d'affichage sont organisées par type de mobilier et par localisation géographique afin de limiter les temps de déplacement et les consommations de carburant. L'implantation de systèmes de traçabilité des déplacements est à l'étude dans plusieurs filiales pour permettre une plus grande optimisation des transports et réduire en conséquence les émissions de gaz à effet de serre.

#### Véhicules Ecologiques

Le Groupe agit également sur sa flotte en favorisant la mise en place de véhicules répondant aux contraintes environnementales, notamment en matière d'émissions de CO<sub>2</sub>. 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 et quand cela est possible, les déplacements des agents d'exploitation peuvent se faire à l'aide de véhicules propres (GNV, électriques...). Depuis 2009, le nombre de véhicules propres utilisés par le Groupe a augmenté de 30 %.

Afin de permettre aux salariés d'utiliser des modes de déplacement doux, des lieux de stationnement ont été aménagés pour les vélos sur certains sites, par exemple en France et au Royaume Uni.

#### Consommation énergétique

<i>en MWh</i>	2010	2011
Mobilier	512 468	538 237
Véhicules	98 768	103 113
Bâtiments	44 200	39 832
<b>Total</b>	<b>655 436</b>	<b>681 182</b>

La consommation énergétique mesurée totale du Groupe a augmenté de 3,9 % en 2011, traduisant notamment l'extension du périmètre couvert par le reporting extra-financier et la fiabilisation des données.

### 2.1.2.3. Les énergies renouvelables

#### Consommation d'électricité

<i>en MWh</i>	2010	2011
Mobilier	512 468	538 237
Bâtiments	21 108	19 727
<b>Total</b>	<b>533 576</b>	<b>557 964</b>
<i>dont électricité verte</i>	42 032	121 549
<b>% électricité verte</b>	<b>7,9 %</b>	<b>21,7 %</b>

Le Groupe s'est engagé dans une politique d'achat d'électricité verte ambitieuse, avec un objectif de couvrir dès 2011, au moins 20 % des consommations électriques totales du Groupe par de l'électricité verte.

En pratique, la couverture par de l'électricité verte (contrat de fournisseurs pour de l'électricité verte ou achat de certificats verts, garantissant l'origine renouvelable de l'électricité) des consommations électriques totales du Groupe a atteint 21,7 % en 2011. Les

certificats verts achetés en 2011 ont répondu à un cahier des charges définissant des critères qualitatifs stricts, élaboré par la direction du Développement Durable et Qualité du Groupe.

Le recours aux énergies renouvelables passe également par le développement de mobiliers innovants. JCDecaux propose d'intégrer des énergies renouvelables pour alimenter les abris-voyageurs non publicitaires avec des panneaux solaires dans les régions au climat adapté. En 2011, près de 1 850 abris-voyageurs bénéficient de cette technologie dans le monde.

En parallèle, le bureau d'études poursuit son travail de recherche et d'expérimentation sur l'intégration d'énergies renouvelables dans les mobiliers.

Dans certaines filiales, le déploiement de toitures solaires est à l'étude quand l'entreprise est propriétaire des bâtiments, notamment dans le cas où des rénovations doivent être effectuées.

### 2.1.3. La compensation carbone

Le Groupe JCDecaux a mis en place une démarche globale de réduction de ses impacts sur l'environnement. En complément, lorsque ces impacts ne peuvent être réduits, le Groupe a recours à la compensation volontaire d'une partie de ses émissions carbone.

En 2011, le Groupe a compensé 800 tonnes de carbone. Les émissions compensées concernaient principalement les émissions carbone dues à la flotte de véhicules en charge de l'entretien et de la régulation des Vélib', à des volumes de déchets générés ainsi qu'à des trajets en avion.

## 2.2. L'eau et les déchets

### 2.2.1. Etat des lieux

Les analyses de cycle de vie, réalisées par le Bureau d'études de JCDecaux, ont mis en évidence d'autres impacts environnementaux issus des activités du Groupe.

Ces impacts sont principalement : la production de déchets, qui intervient tout au long de l'activité du Groupe et les consommations d'eau, lors de la phase d'exploitation pour le nettoyage des mobiliers.

Des plans d'actions spécifiques ont été mis en place pour réduire ces impacts et leur évolution ainsi que les politiques associées sont suivis dans le cadre du reporting extra-financier annuel.

Les objectifs définis par le Groupe sont les suivants :

- maîtriser la consommation d'eau ;
- maîtriser et valoriser le volume de déchets.

### 2.2.2. La maîtrise des impacts

#### 2.2.2.1. L'eau

#### Consommation d'eau

<i>en m<sup>3</sup></i>	2010	2011
Consommation eau	126 021	145 875
Consommation d'eau de pluie	3 315	3 944

La consommation d'eau du Groupe a augmenté de 15,8 % en 2011, reflétant largement l'augmentation du périmètre du reporting extra-financier et la fiabilisation des données. Parallèlement l'usage de l'eau de pluie a augmenté de 19 %. JCDecaux poursuit sa politique pour :

- réduire ses consommations d'eau ;
- étendre sa capacité de récupération d'eau de pluie.

La capacité de récupération d'eau de pluie du Groupe atteint plus de 745 m<sup>3</sup> en 2011, soit une augmentation de 1 % par rapport à 2010. Pour cela, deux modes de récupération sont utilisés :

- l'eau de pluie récupérée dans les agences et collectée dans des cuves ;
- l'eau de pluie collectée dans les mobiliers via des récupérateurs d'eau de pluie.

L'eau collectée dans les cuves par les agences, est transférée dans les réservoirs des véhicules des agents d'entretien pour le lavage des mobiliers urbains. Les propriétés de l'eau de pluie, naturellement déminéralisée, permettent de réduire l'usage des produits détergents et la quantité d'eau nécessaire à chaque entretien, garantissant ainsi une réduction de l'impact environnemental.

Par ailleurs, le Groupe évalue systématiquement la possibilité d'inclure des récupérateurs d'eau de pluie dans ses mobiliers. L'installation de collecteurs d'eau dans les colonnes d'affichage et dans les nouveaux sanitaires permettent de réduire la consommation d'eau utilisée.

### 2.2.2.2. Les déchets

#### Quantité totale de déchets générés

<i>en tonne</i>	2010	2011
Total déchets générés	18 834	21 378
% déchets triés	57 %	58 %

Le volume total de déchets a augmenté de 13,5 % en 2011, reflétant largement l'augmentation du périmètre du reporting extra-financier et la fiabilisation des données. Dans le même temps, le volume de déchets triés a augmenté de 15,2 %.

La gestion des déchets est un enjeu important pour le Groupe car elle intervient à toutes les étapes du cycle de vie des mobiliers. Des actions spécifiques ont été mises en place répondant à deux objectifs :

- réduire les volumes de déchets ;
- trier et valoriser les déchets.

L'éco-conception du mobilier, réalisée grâce aux analyses de cycle de vie, permet de choisir des matériaux qui intègrent des critères de durabilité et de recyclabilité pour réduire les quantités de matière première utilisées et la quantité de déchets générés.

A titre d'exemple, l'utilisation de tube fluorescent « longue durée » permet au Groupe de limiter la fréquence des remplacements de ces tubes et ainsi de réduire la quantité de déchets à retraiter.

Durant toutes les phases du cycle de vie des mobiliers, un tri sélectif des déchets est effectué au niveau des sites du Groupe selon les réglementations en vigueur dans chaque pays et selon les filières de recyclage et de valorisation disponibles, notamment pour la récupération des affiches, des tubes fluorescents, des déchets d'emballage, du fer, de l'aluminium, du verre et des gravats.

Par ailleurs, les mobiliers JCDecaux sont conçus pour une durée de vie moyenne supérieure à 20 ans, ce qui permet au Groupe de valoriser ses mobiliers en les rénovant en fin de contrat pour les réinstaller à l'occasion d'un nouveau contrat avec l'accord du client.

La rénovation des mobiliers et la réutilisation des composants en bon état permettent de minimiser la consommation de matières premières et de réduire la production de déchets.

### 2.2.2.3. Les consommables de bureau

Les salariés du Groupe jouent également un rôle important pour la préservation de l'environnement, en adoptant des gestes responsables au quotidien. La sensibilisation des salariés à une utilisation responsable des consommables bureautiques est un enjeu pour le Groupe.



Un programme interne de sensibilisation des collaborateurs aux bonnes pratiques environnementales a été mis en place en 2006, au moyen d'un site interactif, de communiqués et d'affiches spécifiques. Ce programme, appelé Ecoreflex®, invite les collaborateurs de JCDecaux à adopter au quotidien, des gestes simples et concrets afin de limiter les consommations de papier, d'énergie et d'eau.

A titre d'exemple, la consommation de papier de bureau en France, qui avait déjà baissé de près de 20 % entre 2007 et 2009, a de nouveau baissé de plus de 7,5 % entre 2009 et 2011.

En 2011, les Services Généraux et la direction du Développement Durable et de la Qualité de JCDecaux en France, avec la société Caron, spécialiste de la distribution automatique de café, ont reçu le Trophée ARSEG (Association des Directeurs et Responsables des Services Généraux) dans la catégorie développement durable. Ce prix récompense leur partenariat éco-responsable pour une réutilisation et une réduction des déchets de marc de café. Sur le site de Plaisir (Yvelines), 250 kg de marc de café, soit 20 % du volume annuel, seront utilisés comme engrais naturel et écologique pour les massifs de rosiers du site. De plus, des tasses sont distribuées gratuitement aux salariés qui en font la demande, permettant ainsi la réduction de la consommation de gobelets en plastique.

### 2.3. La certification ISO 14 001

Pour accompagner sa politique de réduction de ses impacts environnementaux et pour atteindre les standards internationaux les plus élevés en matière de préservation de l'environnement, le Groupe accompagne depuis plusieurs années ses filiales, pour leur permettre d'obtenir ou d'étendre leur périmètre de certification de la norme ISO 14001. Dans ce sens, des guides de bonnes pratiques pour la mise en place de système de management de l'environnement respectant l'ISO 14001 ont été élaborés par la direction du Développement Durable et de la Qualité et mis à disposition de toutes les filiales du Groupe.

En 2011, 10 filiales sont certifiées ISO 14001 : l'Espagne (2003), la Norvège (2006), la France (2007), l'Italie (2007), le Portugal (2007), le Royaume-Unis (2008), la Suède (2009), la Finlande (2010), l'Irlande (2011) et les Pays-Bas (2011) représentant plus de 50 % du chiffre d'affaires de JCDecaux.

## 3. LA RESPONSABILITE SOCIALE

Le Groupe JCDecaux, fort de ses 10 000 collaborateurs, considère son engagement social comme un élément clé de sa réussite.

A travers ses politiques sociales et ses politiques de développement des Ressources Humaines, le groupe entend permettre à chacun d'être acteur de son évolution professionnelle dans un environnement en pleine mutation.

Les engagements du Groupe dans le domaine social, présentés dans la lettre d'engagement en faveur du développement durable, sont :

- favoriser et soutenir l'évolution professionnelle des collaborateurs ;
- fournir un environnement de travail sûr, sain et performant ;
- associer l'ensemble des équipes aux engagements de l'entreprise.

### 3.1. Les effectifs

JCDecaux est un Groupe implanté sur les 5 continents et dans plus de 50 pays. La gestion des ressources humaines est décentralisée au sein de chaque filiale, ce qui apporte au Groupe une grande flexibilité pour adapter au mieux son mode de fonctionnement selon le contexte et les réglementations locales, dans le respect des Chartes du Groupe.

#### Répartition des effectifs par zone (ETP) <sup>(1)</sup>

Au 31 décembre	2009	2010	2011
Reste de l'Europe	3 401	3 295	3 338
France	3 596	3 504	3 529
Asie-Pacifique	1 621	1 695	1 812
Royaume-Uni	567	651	686
Amérique du Nord	212	204	198
Reste du Monde	540	594	741
<b>Total Groupe</b>	<b>9 937</b>	<b>9 943</b>	<b>10 304</b>

<sup>(1)</sup> Les effectifs publiés ci-dessus concernent l'ensemble des sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration globale et selon la méthode de l'intégration proportionnelle.

Les effectifs du Groupe sont en hausse de 3,6 % en 2011. Cette évolution s'explique principalement par la forte croissance de l'activité du Groupe, et l'acquisition de nouvelles sociétés, comme Mediakiosk en France.

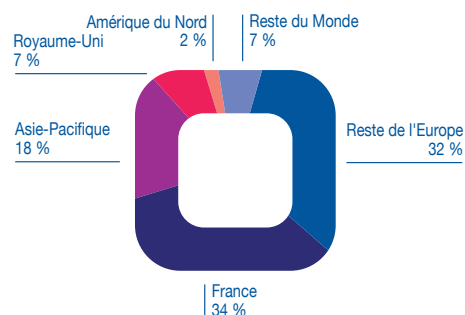
Avec 3 529 salariés, les effectifs de la France représentent 34,2 % de l'effectif global du Groupe, aussi la politique sociale de la France est-elle régulièrement citée dans les exemples des politiques du Groupe.

#### Répartition des effectifs par activité (ETP) <sup>(1)</sup>

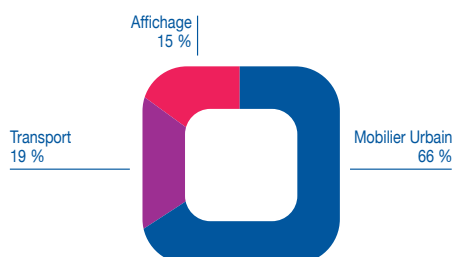
Au 31 décembre	2009	2010	2011
Mobilier Urbain	6 631	6 591	6 788
Transport	1 722	1 769	1 929
Affichage	1 584	1 583	1 587
<b>Total Groupe</b>	<b>9 937</b>	<b>9 943</b>	<b>10 304</b>

<sup>(1)</sup> Les effectifs publiés ci-dessus concernent l'ensemble des sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration globale et selon la méthode de l'intégration proportionnelle.

#### Au 31 décembre 2011



#### Au 31 décembre 2011



L'activité de Mobilier Urbain concentre 66 % des effectifs du Groupe en 2011, en légère baisse par rapport à 2010. La part de l'activité Transport est en augmentation par rapport à 2010 avec 19 % des effectifs en 2011.

### Répartition des effectifs par métier (ETP) <sup>(1)</sup>

<i>Au 31 décembre</i>	2009	2010	2011
Technique	5 836	5 785	5 927
Vente et Marketing	2 059	2 148	2 263
Administration et informatique	1 472	1 408	1 500
Relations Contractant	474	515	523
Recherche et Développement	96	87	91
<b>Total</b>	<b>9 937</b>	<b>9 943</b>	<b>10 304</b>

<sup>(1)</sup> Les effectifs publiés ci-dessus concernent l'ensemble des sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration globale et selon la méthode de l'intégration proportionnelle.

Les 5 927 salariés des métiers techniques soit 57 % de l'effectif total, représentés par le personnel de terrain et exploitation, mettent en évidence le fort ancrage local du Groupe.

## 3.2. L'emploi, la formation et la rémunération

### 3.2.1. L'emploi

Depuis sa création, le Groupe a connu une croissance forte et régulière de ses effectifs. Entre 2001 et 2011, ils sont passés de 7 336 à 10 304 soit une croissance de 40 %.

Pour accompagner ce développement, le Groupe propose, dans tous les métiers, et dans de nombreuses régions, de nombreuses opportunités professionnelles.

Dans le monde, l'entreprise a été créatrice d'emploi, ses effectifs ayant augmenté de 40 % depuis son introduction en Bourse en 2001.

### Répartition des effectifs par type de contrats <sup>(1)</sup>

<i>Au 31 décembre</i>	2009	2010	2011
CDD	6,8 %	5,1 %	4,7 %
CDI	93,2 %	94,9 %	95,3 %

<sup>(1)</sup> Ces données sociales sont calculées sur le périmètre du reporting extra-financier.

### Au 31 décembre 2011



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.

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

En France, des outils d'évaluation ont été mis en place, 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).

### 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. JCDecaux, avec le soutien de la DRH, utilise de nombreux canaux de communication pour faire connaître le Groupe et ses différents métiers, en donnant par exemple des conférences ou en utilisant les jeunes embauchés comme « ambassadeurs auprès de leurs école. La DSI a également mis en place avec des sociétés partenaires des « pépinières » de jeunes ingénieurs pour optimiser les recrutements.

En France en 2011, 58 stagiaires « longue durée » ont été accueillis et plus de 20 % d'entre eux ont ensuite été recrutés en CDI ou CDD. 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. Ainsi, en 2011, 50 % des recrutements ouverts à des jeunes diplômés ont été pourvus par l'intégration de stagiaires longue durée.

### 3.2.2. La formation

La performance d'une entreprise passe par sa capacité à aider chaque collaborateur à libérer son potentiel et ce qui le rend « unique ». Dans cet esprit, la politique de formation du Groupe s'est structurée, dynamisée, diversifiée et modernisée afin de bénéficier à l'ensemble des collaborateurs, cadres et non cadres.

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.

#### Formation des salariés<sup>(1)</sup>

Groupe	2010	2011
Nombre d'heures de formation	69 155	80 275
Taux de formation	76,2 %	82,4 %
<b>France</b>		
Nombre d'heures de formation	37 737	34 642
Taux de formation	92,3 %	87,1 %

<sup>(1)</sup> Ces données sociales sont calculées sur le périmètre du reporting extra-financier.

Le nombre d'heures de formation au sein du Groupe a augmenté de 16 % par rapport à 2010. Au total en 2011, 80 275 heures de formation ont été dispensées à plus de 8 352 collaborateurs répartis sur l'ensemble des filiales du Groupe.

En France plus de 34 600 heures de formation ont été dispensées à plus de 3 250 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.

De même, 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.

Dans le cadre du projet TOTEM, qui a pour triple objectif l'amélioration de la capacité du Groupe à produire rapidement des systèmes d'information performants, l'accompagnement des métiers dans leurs réflexions stratégiques et le développement des offres et services numériques, la DSI, avec l'aide de la DRH, a lancé un plan de formation ambitieux comprenant plus de 500 jours de formation. Un catalogue de formation, constitué de modules de « savoir-faire », de « savoir-être », et « multi-facettes » répondant à des objectifs de performance individuels et collectifs, par filière métier (chef de projet, architectes...) ont ainsi été élaborés.

Tous les ans, un fort investissement formation est consacré à la prévention des risques, à la sécurité et à l'ergonomie. En 2011, le Groupe a dispensé 21 645 heures de formation à la sécurité. En France en 2011, le budget destiné aux actions sécurité a représenté plus de 50 % de l'investissement formation.

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 a été étendu aux agents de l'exploitation amenés à intervenir sur des mobiliers « hauts ». Ainsi depuis 6 ans, ce sont près de 800 collaborateurs qui ont déjà été formés à PEPS. Cette démarche a été récompensée en 2011 lors de la 3ème édition de la Nuit de la Formation et de l'Orientation Professionnelle, par le trophée « coup de cœur » dans le cadre de "La meilleure formation favorisant la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)" pour son programme « PEPS : une démarche globale d'entreprise ». Cette catégorie récompense le meilleur projet ayant intégré dans ses modules des solutions prenant en compte, dans l'organisation du travail, le bien-être des collaborateurs, le développement durable, la diversité, le handicap...

De même, Cyclocity a organisé une action de prévention portant sur le risque routier en partenariat avec la Médecine du travail (CIAMT), la CRAMIF (la Caisse Régionale d'Assurance Maladie d'Ile-de-France) et l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité). 50 collaborateurs ont été sensibilisés aux dangers liés à la circulation afin d'entraîner un comportement au volant plus prudent. Dans la continuité de cette démarche, 50 agents Techniciens Cycle Itinérant ont également suivi une formation pratique « Manipulation des véhicules grand gabarit en milieu urbain » animée par un moniteur d'auto-école.

### 3.2.3. La rémunération

En France, 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.

JCDecaux veille à respecter le principe d'égalité professionnelle dans la rémunération, et ainsi éviter un écart de salaire entre les hommes et les femmes pour une même classification professionnelle.

Les principes d'intéressement des salariés aux bénéfices réalisés par JCDecaux sont propres à chaque filiale. En France, les accords d'intéressement et de participation aux bénéfices de l'entreprise concernent l'ensemble des salariés.

#### Montant de l'intéressement et de la participation versé, pour la France :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Intéressement	1 945	7 131	7 778
Participation	833	1 327	1 039
Abondement <sup>(1)</sup>	87	105	
<b>Total</b>	<b>2 865</b>	<b>8 563</b>	<b>8 817</b>

<sup>(1)</sup> Montant relatif à l'abondement versé par l'entreprise en cas de versement de l'Intéressement Collectif dans le PEE.

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 2011 s'élève à 8,8 millions d'euros. Depuis 10 ans JCDecaux a ainsi associé en France les salariés aux performances de l'entreprise en leur versant, au total sur cette période, 67,7 M€ à ce titre.

### 3.3. La diversité et l'égalité professionnelle

JCDecaux s'emploie à créer des conditions de travail favorables à l'épanouissement et à la réalisation des ambitions de chacun des collaborateurs.

#### 3.3.1. La diversité et la non-discrimination



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 signant la charte de la diversité en 2008, JCDecaux s'est engagé à favoriser l'égalité des chances en faveur des femmes, des travailleurs handicapés, des séniors ou des minorités visibles.

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).

#### 3.3.2. L'égalité homme-femme

Le Groupe s'engage à faire respecter l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes dans le travail, impliquant l'interdiction des discriminations en matière d'embauche, l'absence de différenciation en matière de rémunération et de déroulement de carrière.

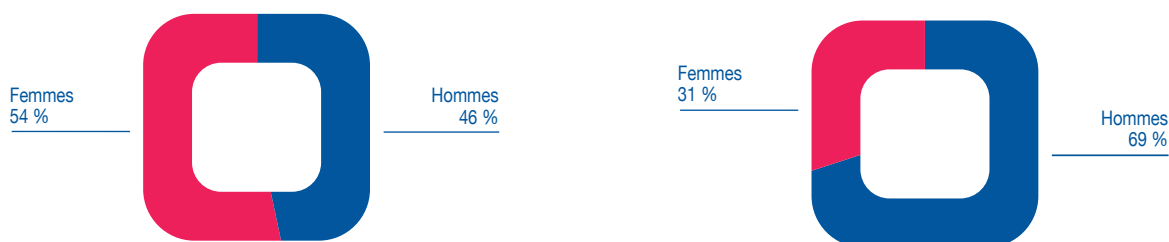
#### Répartition des effectifs par sexe (ETP) <sup>(1)</sup>

<i>Au 31 décembre</i>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Femmes	30,0 %	30,6 %	30,7 %
Hommes	70,0 %	69,4 %	69,3 %

<sup>(1)</sup> Ces données sociales sont calculées sur le périmètre du reporting extra-financier.

## Répartition des effectifs 2011 par sexe (ETP) Répartition des effectifs 2011 par sexe (ETP)

(hors personnel terrain et exploitation – ETP)



La répartition homme-femme au sein de JCDecaux est quasiment à l'équilibre, avec 54 % de femmes au sein de ses effectifs, hors personnel de terrain et exploitation. En comptabilisant le personnel de terrain et d'exploitation, le Groupe compte 69 % d'hommes dans ses effectifs en 2011.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2011, une femme a été nommée au Directoire, aux côtés de Jean-François Decaux, Jean-Charles Decaux et Jeremy Male. Le 11 mai 2011, l'assemblée générale des actionnaires a nommé une femme au Conseil de Surveillance, en qualité de membre indépendant.

En France, la Direction a remis aux organisations syndicales des documents détaillés et chiffrés montrant la stricte égalité de traitement entre les Hommes et les Femmes autant pour ce qui concerne le recrutement, que la formation, la promotion, la politique salariale, etc...

### 3.3.3. L'emploi des personnes handicapées

JCDecaux favorise l'accès à l'emploi des personnes handicapées sans aucune discrimination et leur permet ainsi une insertion sociale et une autonomie financière.

Le Groupe compte 1,4 % de travailleurs handicapés en 2011, et 1,7 % en France (données calculées sur le périmètre du reporting extra-financier).

La volonté de l'entreprise est d'augmenter progressivement le taux de personnel handicapé afin d'atteindre un objectif de 6 %.

Dans cette optique, JCDecaux déploie en France 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...);
- l'accompagnement des collaborateurs en situation de handicap (cellule d'aide aux différentes démarches administratives...).

Dans le cadre d'un concours intitulé « Changeons de regard » organisé par la Mairie de Paris, Cyclocity a été pris pour exemple par l'association Aires (Association pour une Intégration Réussie en Entreprise et dans la Société) dans la réalisation d'un clip qui a pour objectif de démontrer qu'au travail, le handicap peut se vivre dans l'égalité et avec une similitude de tâches, sans aucune discrimination.

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.

## 3.4. Les conditions de travail

### 3.4.1. L'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. L'organisation du temps de travail dans les filiales du Groupe peut varier selon les sites et les populations concernées.

En France, l'organisation du temps de travail des différentes entités du Groupe s'appuie sur des accords collectifs d'Aménagement et de 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.

### 3.4.2. Les accidents du travail

#### Répartition des accidents du travail avec arrêt par zone géographique en 2011 <sup>(1)</sup>

<i>Au 31 décembre</i>	<i>Taux de fréquence <sup>(2)</sup></i>	<i>Taux de gravité <sup>(3)</sup></i>
Reste de l'Europe	34,78	1,01
France	87,05	1,82
Asie Pacifique	20,23	0,11
Royaume-Uni	3,14	0,04
Amérique du Nord	9,85	0,31
Reste du monde	16,13	0,49
<b>Groupe</b>	<b>43,8</b>	<b>0,97</b>

<sup>(1)</sup> Ces données sociales sont calculées sur le périmètre du reporting extra-financier.

<sup>(2)</sup> Nombre d'accidents entraînant un arrêt de travail par million d'heures travaillées.

<sup>(3)</sup> Nombre de jours d'arrêt de travail pour mille heures travaillées.

L'amélioration constante de la sécurité et des conditions de travail du personnel est un objectif prioritaire de JCDecaux. Cette politique d'amélioration est pilotée par les Directions Techniques de chaque filiale, au regard notamment des législations locales. Les risques les plus importants auxquels sont exposés les salariés concernent essentiellement la maîtrise des risques liés au travail en hauteur, la sécurité routière et la sécurité électrique.

Certaines filiales du Groupe sont également certifiées selon les systèmes de management OHSAS 18001, relatif à la santé et la sécurité au travail ou SA 8000, relatif à la responsabilité sociale.

### 3.4.3. L'absentéisme

#### Répartition du Taux d'absentéisme par zone géographique en 2011 <sup>(1)</sup>

<i>Au 31 décembre</i>	<i>Taux d'absentéisme <sup>(2)</sup></i>
Reste de l'Europe	6,45 %
France	8,29 %
Asie Pacifique	3,02 %
Royaume-Uni	3,07 %
Amérique du Nord	2,62 %
Reste du monde	2,57 %
<b>Groupe</b>	<b>5,91 %</b>

<sup>(1)</sup> Ces données sociales sont calculées sur le périmètre du reporting extra-financier.

<sup>(2)</sup> Nombre total de jours d'absence rapporté au nombre total de jours travaillés en inscrits.

Le taux global d'absentéisme au sein du Groupe se situe à 5,91 %. L'absence pour maladie représente 57 % des jours d'absences.

### 3.5. Le bilan des accords collectifs

JCDecaux s'efforce de rechercher, en toutes circonstances, la conclusion d'accords formels équitables pour tous. La libre expression au sein du Groupe et le dialogue social avec les représentants du personnel sont favorisés et participent au maintien du bon fonctionnement de l'entreprise et au respect de la réglementation des droits sociaux.

## Le dialogue social en 2011 <sup>(1)</sup> :

<i>Unité</i>	<b>France</b>	<b>Groupe</b>
Représentants du personnel	446	592
Réunion avec les représentants du personnel	553	675
Accords signés dans l'année	21	38
Accords en vigueur	62	172
<b><i>Pourcentage de salariés couverts par des conventions collectives</i></b>	<b>100</b>	<b>55</b>

<sup>(1)</sup> Ces données sociales sont calculées sur le périmètre du reporting extra-financier.

En 2011, 38 accords collectifs ont été signés au sein du Groupe, dont 21 accords signés en France. Les principaux accords signés avec les représentants du personnel concernaient des dispositions relatives à la rémunération, à la santé et la protection sociale et à l'organisation du temps de travail.

En France, suite à la fusion des entités juridiques, la représentation du personnel s'articule dorénavant de la façon suivante :

JCDecaux SA et JCDecaux France : 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 12 représentants syndicaux (2 par organisation syndicale représentative, soit le double de ce que prévoit la législation). 21 établissements ont une instance de Délégués du personnel et 17 établissements ont une instance CHSCT.

Au sein de la Société Cyclocity, des élections professionnelles ont été organisées en 2010. Le Comité d'entreprise est composé de 6 titulaires et 6 suppléants, et de 3 représentants syndicaux (1 par organisation syndicale représentative). Deux CHSCT Cyclocity fonctionnent, 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, Marseille et Toulouse.

L'année 2011 chez Cyclocity a été marquée par la signature d'un nouvel accord unanime (CGT, SUD Solidaires, CFDT) dans le cadre des négociations salariales. Cet accord conforte les deux accords unanimes précédents, fondateurs d'un véritable statut social pour les salariés de l'entreprise. Ces accords ont par exemple permis la création puis la revalorisation d'une classification spécifique aux métiers de la location de vélos en libre-service, multipliant les opportunités d'évolution pour les salariés. Ces accords ont également institué pour les salariés travaillant sur le terrain un système d'annualisation du temps de travail, améliorant les conditions de travail en les faisant travailler un peu plus sur les mois d'été, permettant l'octroi de journées de récupération notamment pendant les journées d'intempéries d'hiver. Enfin, l'entreprise, au travers de ces accords, développe la formation professionnelle. L'ensemble de ces mesures s'est accompagné d'une évolution importante des rémunérations (grille de salaire, prime d'ancienneté, revalorisation des primes métiers...).

En 2012, dans le cadre des Négociations Annuelle Obligatoires (NAO) de JCDecaux en France, différents thèmes ont été abordés et ont donné lieu à des échanges constructifs : situation comparée Hommes-Femmes, Plan d'actions Handicap, Calendrier des relations sociales 2012 et revalorisation salariale annuelle.

### 3.6. La maîtrise des risques

De par son développement international, le groupe peut être amené à se développer dans des pays présentant des risques d'atteinte aux Droits de l'Homme tels que qualifiés dans le rapport de l'ONU sur les droits politiques et la liberté civique « Base Indice Freedom in the World 2011 ». Le respect des Droits de l'Homme est d'une importance fondamentale pour JCDecaux, aussi le Groupe a-t-il décidé de renforcer sa politique relative à ce sujet en développant en complément de la Charte éthique, une Charte des valeurs sociales fondamentales, déployée au 1er semestre 2012, qui se réfère à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies, aux Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail et aux Principes Directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques.

Depuis 2011 ces risques sont inclus dans la cartographie des risques du Groupe.

## 4. LA RESPONSABILITE SOCIETALE

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 salariés et de ses actionnaires. Pour répondre aux enjeux du développement durable, le Groupe mobilise ses équipes et ses ressources, et s'engage dans des processus citoyens qui ont pour but notamment :

- 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 et développer des partenariats pour de grandes causes.

#### 4.1. Les relations avec les clients

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 et 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, et les accompagner et les soutenir dans leur propre démarche de développement durable.

##### 4.1.1. Les collectivités

Les relations avec les collectivités locales sont des relations de confiance qui s'inscrivent sur le long terme et font de JCDecaux un acteur de l'évolution des villes et de leur progrès, dans la prise en compte du développement durable et notamment dans la mise en place de comportements plus respectueux de l'environnement.

##### Améliorer la qualité de vie en ville

JCDecaux s'investit de façon volontariste aux côtés des collectivités pour améliorer l'environnement urbain et répondre aux enjeux de la société, comme améliorer le cadre de vie et embellir les villes.

Ainsi, pour contribuer à l'amélioration de la qualité de vie en ville, JCDecaux a mis en place des actions pour :

- améliorer l'environnement urbain :
  - « dé-densification » du patrimoine par utilisation de panneaux déroulants ;
  - création de mobiliers favorisant l'accessibilité pour tous ;
  - création de mobiliers aux concepts innovants.
- contribuer à la collecte des déchets : création de mobiliers de collecte sélective de déchets pour piles, verre, papier...
- sensibiliser les citoyens à la préservation de la planète : Affichage à titre gracieux de campagnes d'information en faveur de la protection de l'environnement.

##### Quelques exemples :

Favoriser l'accessibilité des services aux personnes à mobilité réduite est une priorité pour le Groupe. Ainsi, JCDecaux développe des mobiliers adaptés à ses utilisateurs, respectant le design spécifique de chaque ville. En 2011, le Groupe s'est vu remettre par la délégation parisienne de l'Association des Paralysés de France (APF) le « Prix de l'Autonomie 2011 » pour la réalisation des sanitaires automatiques à accès universelle de la ville de Paris dessinés par P. Jouin.

En Irlande, les Dublinbikes, les vélos en libre-service implantés par JCDecaux, sont considérés comme l'une des grandes réussites de la ville avec un impact positif sur son image d'après les résultats de l'enquête d'opinion lancée par la municipalité de Dublin «Your Dublin, Your Voice» en 2011.

Au Pays-Bas, JCDecaux et le fournisseur d'énergie Eneco ont installé le premier MUPI équipé d'une station de recharge à La Haye : scooters ou vélos électriques peuvent ainsi se recharger gratuitement directement sur un MUPI. L'électricité fournie est générée par des éoliennes. L'objectif de ce projet pilote est d'encourager les citoyens à utiliser un deux-roues électrique (vélo ou scooter), et non leur voiture, pour leurs déplacements en ville. Si le projet s'avère concluant, d'autres stations de recharge seront intégrées aux MUPI existants. Le paysage urbain n'en sera donc pas modifié et restera harmonieux.

##### Les Système de Vélo en libre-service

L'urbanisation croissante et l'intégration de la question environnementale dans les préoccupations de la société conduisent JCDecaux à développer des produits et services innovants contribuant à l'amélioration de la qualité de vie en ville.

Cyclocity, système de vélo en libre-service (VLS) conçu et développé par JCDecaux, s'est imposé comme un véritable moyen de mobilité « collective individuelle ».

JCDecaux propose avec son système de vélo en libre-service, un moyen de déplacement doux qui s'ancre pleinement dans le quotidien des usagers et qui répond aux évolutions et enjeux de la ville de demain. Ainsi, l'ensemble des vélos en libre-service de JCDecaux dans le monde comptabilise à ce jour plus de 228 millions de locations depuis leurs mises en service, reflétant ainsi l'engouement croissant des citoyens pour ce mode de déplacement.

Aujourd'hui implantés dans 67 villes dans le monde dont 54 en France, l'ensemble des projets de Vélos en Libre-Service (VLS) géré par JCDecaux évite l'équivalent de l'émission de 32 595 tonnes de CO<sub>2</sub> par an<sup>(1)</sup>, en considérant que l'utilisation du vélo remplace

<sup>(1)</sup> Estimations ADEME : le parc automobile actuel de véhicules particuliers roulant en milieu urbain génère en moyenne 200g d'équivalent CO<sub>2</sub> par km parcouru.

celle d'une voiture et que 47 000 vélos en libre-service parcourent par jour en moyenne 9,5 kilomètres, pour un total de 162 972 500 km par an.

En 2011, un système de VLS a été installé à Ljubljana en Slovénie.

En France, la communauté Vélib' à Paris dispose d'un site internet entièrement refondé en 2011 et intégrant le paiement en ligne, un blog, une page Facebook et Twitter, la création de concours et événements relayés sur ces différents outils. A cela s'ajoute la Vélipienne, un événement populaire, autour du Velib', qui a remporté un véritable succès avec 2 000 cyclistes en 2011.

Une étude de la Mairie de Paris a permis d'illustrer que depuis le lancement de Velib' en juillet 2007, 88 % des usagers Velib' se déclarent satisfaits du service, 97 % des abonnés déclarent vouloir se réabonner à Velib' et 98 % conseilleraient l'utilisation du Velib' à leurs amis<sup>(1)</sup>.

## Réflexion sur l'avenir des villes



Depuis 2006, en France, JCDecaux mène un ensemble de réflexions sur l'avenir de la ville et des transports au travers de publications dédiées.

En complément et parce que la ville est un univers en mutation constante, JCDecaux a créé, dès 2008, un outil de veille et de prospective de la ville. Abordant des sujets aussi variés que les nouvelles technologies et la créativité des marques dans les villes du monde entier, « Tendances Mobilités » aborde, deux fois par mois, un dossier thématique. Cette newsletter est disponible sur un blog dédié : [www.tendances-mobilites.fr](http://www.tendances-mobilites.fr).

### 4.1.2. Les clients annonceurs

La fidélisation de la clientèle est un enjeu majeur pour le groupe JCDecaux, qui veille à toujours apporter une valeur différenciante sur un marché très compétitif. 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.

Les certifications Qualité ISO 9001 des activités de certaines filiales, notamment en France, en Espagne, en Italie, au Portugal, à Hong Kong, et en Irlande, témoignent de cette recherche permanente de la satisfaction des clients et partenaires, et de son aptitude à délivrer des produits et services conformes aux exigences des clients.

### JCDecaux OneWorld

JCDecaux OneWorld est une entité centralisée au sein du groupe JCDecaux, qui a pour objectif de faciliter les relations avec les grands annonceurs internationaux, de créer des partenariats mondiaux et de proposer des compétences transverses en matière de marketing et d'études, dans le domaine de la communication extérieure.

Cette entité, mise en place en 2009, simplifie la démarche d'accès aux différents services internationaux de JCDecaux. Les outils mis à disposition des clients internationaux s'inscrivent dans une logique de qualité de la relation et de la satisfaction client Groupe.

En 2011, pour établir une proximité accrue avec ses clients annonceurs et garantir une connaissance approfondie de leurs problématiques, gage de solutions pertinentes et en phase avec les besoins spécifiques de chacun, facilitant leur développement à l'international, deux nouveaux postes ont été créés : Directeur commercial « International Client Services-USA » et Directeur commercial « International Client Services-France ». La création de ces deux postes et la collaboration plus étroite avec les équipes françaises et américaines permettent d'offrir une qualité de service optimale aux partenaires internationaux actuels de JCDecaux.

### Des initiatives locales

Localement, les filiales du Groupe mettent en place des dispositifs toujours plus adaptés aux besoins et attentes des annonceurs dont voici quelques exemples :

- pour affirmer sa différence et mettre en avant la qualité de son patrimoine, garant pour les annonceurs de prestations sans équivalent et d'impacts média important, JCDecaux a mis au point – en France – une méthodologie permettant la création du référentiel qualité de la Communication Extérieure dont l'objectif est de répondre à toutes les stratégies des marques en offrant au marché toujours plus de sur-mesure, garantissant l'efficacité et la compétitivité de ses réseaux ;
- JCDecaux Airport Paris a développé des moyens exceptionnels, conjuguant des formes d'expression et des supports digitaux à la pointe des nouvelles technologies, dans le but de répondre aux objectifs des marques. JCDecaux Airport Paris a pour objectif de faire des Aéroports de Paris l'une des plateformes aéroportuaires mondiales les plus performantes et innovantes en matière de publicité et de communication ;
- en 2011, JCDecaux a répondu, pour l'un de ses clients annonceurs, au Carbon Disclosure Project Supply Chain, apportant des informations spécifiques sur la stratégie environnementale du Groupe et sur les émissions carbone, dans le but de faciliter les actions environnementales de son client.

<sup>(1)</sup> Enquête de satisfaction menée par l'Institut TNS Sofres auprès de 500 utilisateurs, réalisée en ligne entre le 3 et 7 octobre 2011.

Le professionnalisme, le savoir-faire et la créativité des équipes JCDecaux 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 Advertising Inde a remporté la médaille d'or dans la prestigieuse catégorie « Société de média de l'année » à l'POAC 2011, prix dédié aux spécialistes de la communication extérieure ayant introduit, au cours de la période étudiée, le plus grand nombre d'innovations dans les formats de médias.

Par ailleurs, et depuis plusieurs années, soucieux de respecter les exigences de ses partenaires collectivités locales, bailleurs et du grand public, JCDecaux a un Comité de Déontologie Affichage en France, composé de responsables des directions juridique, marketing, patrimoine, commerce et développement durable et qualité, qui vise à assurer le respect de certains visuels publicitaires litigieux avec la réglementation en vigueur, la moralité, la sensibilité du grand public et l'image du Groupe. Ainsi, en 2011, 929 visuels ont été soumis au Comité et 31 visuels ont fait l'objet d'un refus. En 2012, la procédure de contrôle des visuels, notamment l'appréciation déontologique, a été renforcée pour tenir compte de l'évolution de l'environnement du marché de la communication extérieure.

#### **4.1.3. Les usagers Cyclocity**

JCDecaux attache une très grande importance à la qualité des relations avec les clients des Vélos en Libre-Service (VLS), et afin de renforcer l'écoute permanente de ses clients, le Groupe a créé le 1<sup>er</sup> octobre 2011, la fonction de Médiateur VLS France, qui a pour mission de favoriser le règlement amiable des différends entre les clients des systèmes de vélos en libre-service et JCDecaux.

La mission de Médiateur s'inscrit dans un triple engagement d'impartialité, de neutralité et d'indépendance. Il peut être sollicité par tout client ayant épuisé les voies de recours auprès de la Direction Clientèle sans avoir cependant obtenu satisfaction. Dans son action, il s'engage à respecter la démarche qualité définie dans la charte de la médiation. Depuis sa création, la médiation JCDecaux VLS France a reçu 40 saisines.

#### **4.2. Les relations avec les fournisseurs**

En 2009, JCDecaux s'est doté d'une direction des Achats au niveau du Groupe en charge de l'achat des composants et des sous-ensembles des mobiliers. La direction réalise le sourcing et la distribution des principaux mobiliers et d'une partie des pièces de rechange et consommables nécessaires à l'entretien et la maintenance de ces mobiliers, pour le compte des filiales.

La direction des Achats Corporate s'appuie sur la Charte Ethique fournisseur, actualisée en 2009, qui définit les principes régissant les relations du Groupe avec ses fournisseurs. La qualité, le respect des engagements, la transparence, mais aussi le respect des réglementations (sociales, environnementales...), de concurrence déloyale ou d'intégrité sont mises en avant dans la charte. Les fournisseurs stratégiques du Groupe, gérés par la direction des Achats, ont signé la charte et tout nouveau fournisseur se voit remettre un exemplaire. Ce document, ainsi que tous les documents et spécifications techniques, sont consultables sur le site Extranet qui leur est réservé.

La direction des Achats a développé et enrichi ces trois dernières années un outil de notation annuelle pour mesurer les performances financières, qualité, logistiques, commerciales et ingénierie des principaux fournisseurs de JCDecaux. Cet outil permet ainsi d'identifier et de suivre l'efficacité et les axes de progrès de ces fournisseurs. En 2010 et 2011, cet outil a été complété de critères environnementaux et sociaux.

Par ailleurs de manière progressive, le Groupe a considéré 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.

#### **4.3. Les relations avec les investisseurs**

Répondre aux questions du marché et entretenir une bonne relation avec les analystes et les investisseurs est primordial pour la crédibilité de JCDecaux sur le marché.

Dans le but de renforcer la qualité de ses relations avec ses parties prenantes, le service des relations investisseur du Groupe JCDecaux est en charge d'établir une relation de confiance et d'engager un dialogue continu avec ses analystes, actionnaires et investisseurs.

Afin de répondre à l'augmentation des fonds de placement basés sur les critères de l'ISR (Investissement Socialement Responsable) et la multiplication des indices extra-financiers, JCDecaux, dans un souci de transparence, souhaite donner accès à ses investisseurs à des informations sur son approche en matière de développement durable.

Dans ce but, JCDecaux participe régulièrement à des événements tels que des conférences et roadshows où les entreprises et les investisseurs se rencontrent, ainsi que des visites de site ou encore des « Journées actionnaires » sur le site de Plaisir (France) ou des rencontres avec la Direction Générale de certaines grandes filiales (Chine).

## **4.4. La contribution de JCDecaux aux communautés locales**

### **4.4.1. L'implantation locale**

JCDecaux est présent dans de nombreux pays et exerce ses activités au plus près des villes et collectivités. La qualité des produits et services proposés au sein des villes et aéroports nécessite une grande variété de métiers et de compétences. Ainsi, JCDecaux crée des emplois là où il s'implante et contribue au développement économique local.

L'entretien et la maintenance des mobiliers urbains et l'implantation du système des vélos en libre-service dans de nombreuses villes à travers le monde permettent la création d'emplois locaux variés. Pour que les mobiliers et les vélos soient toujours en bon état, une maintenance régulière est nécessaire. Ainsi, de nombreux postes spécifiques sont créés et tous les agents sont formés.

L'implantation internationale du Groupe signifie également que JCDecaux mobilise ses ressources quand ces pays sont confrontés à des difficultés particulières comme des catastrophes naturelles. A titre d'exemple, en 2011, suite à l'effondrement d'une digue survenu au nord de Bangkok, 15 collaborateurs des directions des Opérations et des Relations Villes de JCDecaux Thaïlande sont intervenus auprès des habitants pour les aider rapidement à construire des murs et acheminer des sacs de sables afin de lutter contre les inondations et éviter les évacuations des populations locales. Le Gouverneur et le Premier Secrétaire thaïlandais ont chaleureusement félicité les équipes JCDecaux Thaïlande pour leur solidarité et leur rapide mobilisation.

### **4.4.2. Les actions en faveur des grandes causes**

La communication extérieure est un média qui touche un grand nombre de citoyens de par le monde et 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 témoigne de son soutien en affichant gracieusement des faces publicitaires sur ses réseaux ou en mettant à disposition ses collaborateurs et véhicules.

Chaque filiale du Groupe est libre de choisir les causes qu'elle souhaite soutenir. En 2011, 22 filiales du Groupe ont mis en place des actions de soutien en faveur de grandes causes, majoritairement dans les domaines de la protection de l'enfance, de la recherche médicale, mais également de la protection de l'environnement.

#### **Focus sur la Chine**

En 2011, JCDecaux Chine a continué sa coopération avec le Climate Group, une ONG internationale dont l'objectif est d'accompagner gouvernements et entreprises vers une croissance mondiale plus respectueuse de l'environnement. JCDecaux Chine, conjointement avec l'entreprise Baidu et Climate Group, a lancé la campagne « Million Forest 2011 ». Cet événement avait pour objectif de sensibiliser les gens à la protection de l'environnement et à les inciter à adopter un mode de vie moins énergivore.

Pour la 3<sup>ème</sup> année consécutive, JCDecaux Chine, partenaire du WWF, a soutenu l'événement mondial « Earth Hour », qui invite les entreprises et les particuliers à faire des efforts énergétiques en faveur de la planète. JCDecaux Chine a ainsi mis à disposition, pour l'événement, un ensemble de réseaux d'affichages dans toute la Chine. Outre la mise à disposition gracieuse de faces publicitaires, JCDecaux Chine s'est engagé à réajuster la température intérieure dans tous ses bureaux en Chine par la mise d'un degré plus élevé en été et un degré plus bas en hiver.

En 2012, JCDecaux Chine s'est vu remettre « la médaille du ruban rouge de la Fondation One » pour son soutien efficace dans la promotion des projets de la fondation depuis 2009, visant à encourager le développement du secteur social en partenariat avec la croix rouge.

### **4.4.3. La loyauté des pratiques**

La réputation du Groupe et la confiance de ses partenaires ne peuvent être préservées que si JCDecaux respecte des valeurs éthiques et des principes de conduite exigeants.

Du fait de la croissance du Groupe à l'international, JCDecaux peut être amené à être présent dans les pays où le risque de corruption est élevé. Afin de prévenir ce risque de corruption, le Groupe a mis en place des documents internes spécifiques. Ainsi, la Charte Ethique du Groupe qui énonce l'ensemble des règles à respecter dans la conduite des affaires, permet à JCDecaux d'opérer de façon responsable et durable vis-à-vis de ses collaborateurs, de ses clients et fournisseurs, des collectivités locales et territoriales, ainsi que vis-à-vis de ses concurrents. L'ensemble des thèmes énoncés dans cette charte fait l'objet d'un suivi de l'audit interne et sont intégrés dans le management des risques.

### **4.4.4. La santé et la sécurité des consommateurs**

#### **Fiabilité des produits**

La qualité du service et des équipements ont fait la renommée de JCDecaux depuis toujours et constitue une des valeurs fondamentales du Groupe.

La société JCDecaux possède son propre bureau d'études situé à Plaisir en région parisienne. Certifié ISO 9001, le bureau d'études garantit la conception de produits respectant l'ensemble des normes d'accessibilité et de sécurité applicables ainsi que les



homologations nécessaires (notamment Homologation CE). Pour cela, le Bureau d'études de JCDecaux dispose d'une variété d'outils lui permettant d'intégrer différents critères tels que la résistance, la performance ou encore le design, lors de la conception de ses mobiliers. De nombreux tests sont réalisés comme par exemple la simulation numérique du comportement du mobilier par rapport à des hypothèses types : températures, déformation, flux... L'ensemble des travaux d'étude et de conception font l'objet de revues de conception et de tests ainsi que de contrôle qualité à chaque étape du cycle de production, garantissant ainsi des produits de grande qualité, sans dangers pour les consommateurs.

JCDecaux intègre également des conditions d'utilisations exceptionnelles de ses produits, par exemple la résistance à l'effondrement lorsque des personnes montent sur le toit d'un abri-voyageurs.

#### **Protection des données**

En Octobre 2010, JCDecaux a créé, en France, la fonction de Correspondant Informatique et Libertés, qui a pour objectif de s'assurer que les données à caractère personnel des utilisateurs des dispositifs de Vélos en Libre-Service, des clients ou des collaborateurs sont collectées, utilisées et conservées de façon conforme aux recommandations de la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL).

L'ensemble des traitements automatisés fait l'objet de contrôles internes et de procédures visant à s'assurer du respect des principes édictés par la CNIL, notamment en amont de la mise en place de tout nouveau traitement automatisé.

Plus spécifiquement des mesures de protection et de conservation des données ont été mises en place en France, en relation avec la CNIL, pour garantir la sécurité des données des utilisateurs des dispositifs de Vélos en Libre-Service. JCDecaux entend, ainsi, garantir aux utilisateurs de ces dispositifs systèmes Vélos en Libre-Service la confidentialité de leurs données à caractère personnel.

#### **4.4.5. La Biodiversité**

Afin de sensibiliser ses parties prenantes et lutter contre la disparition des abeilles et l'appauvrissement de la biodiversité, JCDecaux a créé, sur son site de Plaisir Sainte-Apolline (France – 78), un jardin de plantes et d'arbustes mellifères, et installé 15 ruches, contenant près d'un million d'abeilles. Cette démarche s'inscrit à la fois dans un objectif de préservation de l'espèce et dans un but pédagogique auprès des visiteurs du site. 200 kg de miel seront récoltés chaque année. Un coffret avec 3 pots de miel, un sachet de fleurs mellifères ainsi qu'un dépliant pédagogique seront remis aux clients venus visiter le site.

Avec cette réalisation, JCDecaux montre qu'il est possible à chacun d'agir en faveur de la biodiversité, en plantant notamment des espèces mellifères, et en supprimant l'utilisation des pesticides.

# LES ÉTATS FINANCIERS

<b>Commentaires sur les comptes consolidés</b>	<b>66</b>
Commentaires sur les comptes	66
Évolution récente et tendances	75
Politique d'investissement	75
<b>Comptes consolidés et annexe</b>	<b>76</b>
Bilan	76
Compte de résultat	78
Variation des capitaux propres	79
Tableau des flux de trésorerie	80
Annexe aux comptes consolidés	81
<b>Commentaires sur les comptes annuels de la société JCDecaux SA</b>	<b>133</b>
Commentaires sur l'activité	133
Commentaires sur les comptes	133
Évolution prévisible et tendances	135
Événements postérieurs à la clôture	135
<b>Comptes annuels et annexe de la société JCDecaux SA</b>	<b>136</b>
Bilan	136
Compte de résultat	138
Annexe aux comptes annuels	139

# 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 2011 sont établis en conformité avec les normes comptables internationales IFRS adoptées par l'Union Européenne et applicables à la date d'arrêt de ces comptes, soit le 31 décembre 2011 et présentés avec des informations financières comparatives 2010 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 dans 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. En janvier 2010, JCDecaux a acquis des actifs publicitaires de Titan Outdoor UK Ltd dans les secteurs de la distribution et du rail. En décembre 2011, JCDecaux a renforcé son activité de Mobilier Urbain en France avec l'acquisition de la société Médiakiosk.

### Synthèse de l'activité en 2011

Le chiffre d'affaires du Groupe a progressé de 4,8 % à 2 463,0 millions d'euros en 2011. A périmètre et taux de change constant, le chiffre d'affaires a progressé de 5,7 %. La marge opérationnelle du Groupe s'élève à 582,1 millions d'euros en hausse de 4,8 % et a représenté 23,6 % du chiffre d'affaires, comme en 2010. Le résultat d'exploitation du Groupe a augmenté de 17,2 % à 327,1 millions d'euros en 2011 et a représenté 13,3 % du chiffre d'affaires en 2011, contre 11,9 % en 2010.

Au 31 décembre 2011, les effectifs du Groupe sont de 10 304 collaborateurs, soit une augmentation de 361 collaborateurs par rapport à fin 2010.

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 2010 et 2011.

Exercice clos au 31 décembre

<i>En millions d'euros, sauf pourcentages</i>	2011	2010
<b>MOBILIER URBAIN</b>		
Chiffre d'affaires		
- Publicité	1 055,3	1 033,0
- Vente, location et entretien	123,7	114,0
<b>Chiffre d'affaires Total</b>	<b>1 179,0</b>	<b>1 147,0</b>
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>386,9</b>	<b>375,9</b>
<i>Taux de marge opérationnelle</i>	<i>32,8 %</i>	<i>32,8 %</i>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>184,4</b>	<b>173,8</b>
<i>Résultat d'exploitation / chiffre d'affaires</i>	<i>15,6 %</i>	<i>15,2 %</i>
<b>TRANSPORT</b>		
Chiffre d'affaires	874,8	777,6
Marge opérationnelle	139,9	115,4
<i>Taux de marge opérationnelle</i>	<i>16,0 %</i>	<i>14,8 %</i>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>111,6</b>	<b>83,3</b>
<i>Résultat d'exploitation / chiffre d'affaires</i>	<i>12,8 %</i>	<i>10,7 %</i>
<b>AFFICHAGE</b>		
Chiffre d'affaires	409,2	425,4
Marge opérationnelle	55,3	64,1
<i>Taux de marge opérationnelle</i>	<i>13,5 %</i>	<i>15,1 %</i>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>31,1</b>	<b>21,9</b>
<i>Résultat d'exploitation / chiffre d'affaires</i>	<i>7,6 %</i>	<i>5,1 %</i>
<b>TOTAL GROUPE</b>		
Chiffre d'affaires	2 463,0	2 350,0
Marge opérationnelle	582,1	555,4
<i>Taux de marge opérationnelle</i>	<i>23,6 %</i>	<i>23,6 %</i>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>327,1</b>	<b>279,0</b>
<i>Résultat d'exploitation / chiffre d'affaires</i>	<i>13,3 %</i>	<i>11,9 %</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 organique et croissance publiée

La croissance organique 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 publiée correspond à la croissance organique augmentée de la croissance correspondant au 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 2 463,0 millions d'euros en 2011 contre 2 350,0 millions d'euros en 2010. Les opérations d'acquisitions, de cessions et de partenariats intervenues en 2011 ont eu un effet positif de + 0,4 million d'euros sur le chiffre d'affaires de l'exercice. La fluctuation des devises entre 2010 et 2011 a généré quant à elle un impact de change négatif de - 21,2 millions d'euros sur le chiffre d'affaires. À périmètre et taux de change constants, l'évolution organique du chiffre d'affaires s'est élevée à +5,7 % en 2011. Cette augmentation reflète la performance des trois segments Mobilier Urbain, Transport et Affichage, dont la croissance organique s'est établie respectivement à + 2,3 %, + 15,8 % et - 3,7 %.

#### 1.2.1. Chiffre d'affaires par activité

##### Mobilier Urbain

Le chiffre d'affaires total de l'activité Mobilier Urbain s'est élevé à 1 179,0 millions d'euros en 2011, contre 1 147,0 millions d'euros en 2010, soit une croissance de + 2,8 %.

Les variations de périmètre ont eu un impact positif de + 8,9 millions d'euros. Les variations des cours de change entre 2010 et 2011 ont généré un impact négatif annuel de - 3,6 millions d'euros sur le chiffre d'affaires du Mobilier Urbain, principalement lié au dollar américain, à la livre britannique ainsi qu'à la livre turque.

## ▪ Chiffre d'affaires publicitaire

Le chiffre d'affaires publicitaire a progressé de 2,2 % en 2011.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires publicitaire de l'activité Mobilier Urbain a augmenté de 1,7 % sur l'année 2011. L'Allemagne et la France ont bien progressé en dépit d'un environnement économique difficile. L'Amérique du Nord a également généré une forte croissance organique à périmètre comparable (en excluant l'impact lié au non renouvellement, fin 2010, d'un contrat à faible rentabilité portant sur 60 centres commerciaux aux Etats-Unis), et a commencé à bénéficier des bons résultats obtenus par les réseaux dans le cadre du nouveau système de mesure d'audience Eyes On. Ces bonnes performances ont été partiellement contrebalancées par la faiblesse de l'Europe du Sud ainsi que par le léger repli du Royaume-Uni. Parmi les pays émergents, la Turquie, l'Inde et le Kazakhstan ont enregistré des taux de croissance à deux chiffres.

## ▪ Chiffre d'affaires non publicitaire

Le chiffre d'affaires non publicitaire s'est élevé à 123,7 millions d'euros en 2011, contre 114,0 millions d'euros en 2010, soit une croissance de 8,5 %. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires non publicitaire a progressé de 8,3 %. Cette croissance est principalement tirée par la France.

## Transport

Le chiffre d'affaires de l'activité Transport s'est élevé à 874,8 millions d'euros en 2011, contre 777,6 millions d'euros en 2010, soit une croissance de 12,5 %.

En 2011, les variations de périmètre de 2011 ont eu un impact négatif de - 9,7 millions d'euros et les variations des cours de change ont eu un impact négatif de - 15,7 millions d'euros, principalement lié au dollar de Hong Kong, au dollar américain, à la livre britannique ainsi qu'au dirham des Emirats Arabes Unis.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de l'activité Transport a progressé de 15,8 % en 2011, en continuant de bénéficier de l'augmentation du trafic passager mondial. Ainsi, l'activité du Groupe dans les métros en Chine a tiré profit de l'extension des lignes existantes, de la construction de nouvelles lignes et de l'évolution de l'audience, de plus en plus de cadres utilisant ce mode de transport. L'Amérique du Nord a enregistré une bonne progression de son chiffre d'affaires, tandis que l'Asie Pacifique, le Reste du Monde, et le Royaume-Uni ont réalisé des taux de croissance à deux chiffres. Cette croissance est également renforcée par les nouveaux contrats signés avec l'aéroport de Changi à Singapour et avec les aéroports d'Arabie Saoudite, dont l'exploitation a débuté en 2011.

## Affichage

Le chiffre d'affaires de l'activité Affichage s'est élevé à 409,2 millions d'euros en 2011, contre 425,4 millions d'euros en 2010, soit une baisse de 3,8 %.

Les variations de périmètre intervenues en cours d'année 2011 ont eu un impact positif de + 1,2 millions d'euros. Les variations des cours de change entre 2010 et 2011 ont eu un impact négatif de - 1,9 million d'euros, principalement lié à la livre britannique.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a diminué de 3,7 % en 2011. L'activité observe un repli sur la France, le Royaume Uni ainsi que sur le reste de l'Europe, dû à un environnement difficile et à la finalisation du programme de rationalisation du parc en France et en Europe du Sud.

## Chiffre d'affaires par zone géographique

Exercice au 31 décembre	2011		2010	
	Chiffre d'affaires	% du total	Chiffre d'affaires	% du total
<i>En millions d'euros, sauf pourcentages</i>				
Europe <sup>(1)</sup>	792,6	32,2	787,6	33,4
France	607,8	24,7	598,2	25,5
Asie-Pacifique	504,3	20,5	420,6	17,9
Royaume-Uni	272,1	11,0	271,9	11,6
Amérique du Nord	179,2	7,3	187,8	8,0
Reste du monde <sup>(2)</sup>	107,0	4,3	83,9	3,6
<b>Total</b>	<b>2 463,0</b>	<b>100,0</b>	<b>2 350,0</b>	<b>100,0</b>

<sup>(1)</sup> Hors France et Royaume-Uni.

<sup>(2)</sup> La zone «Reste du monde» comprend l'Amérique du Sud, la Russie, l'Ukraine, l'Asie Centrale, le Moyen-Orient et l'Afrique.

- Le chiffre d'affaires total de la France s'est établi à 607,8 millions d'euros en 2011, en progression de 1,6 % par rapport à 2010.  
À périmètre constant, le chiffre d'affaires de la France croît de 2,6 %.
- Le chiffre d'affaires du Royaume-Uni a représenté 272,1 millions d'euros en 2011, en augmentation de 0,1 % par rapport à 2010.  
Il n'y a pas eu de variation de périmètre sur le pays en 2011. À taux de change constants, le chiffre d'affaires du Royaume-Uni croît de 1,2 %.
- Dans la zone Europe hors France et Royaume-Uni, le chiffre d'affaires s'est élevé à 792,6 millions d'euros, en augmentation de 0,6 % par rapport à 2010.  
À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires croît de 0,8 %.
- Le chiffre d'affaires de la zone Asie-Pacifique a représenté 504,3 millions d'euros, en progression de 19,9 % par rapport à 2010.  
À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires progresse de 19,2 % par rapport à 2010, porté par une croissance à deux chiffres en Chine, à Hong Kong, en Corée du Sud, à Singapour, en Inde et à Macao.
- Le chiffre d'affaires de la zone Amérique du Nord s'est élevé à 179,2 millions d'euros, en diminution de 4,6 % par rapport à 2010.  
À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de la zone Amérique du Nord a progressé de 0,8 %.
- Le chiffre d'affaires de la Zone Reste du Monde s'est élevé à 107,0 millions d'euros, en augmentation de 27,5 % par rapport à 2010.  
À périmètre et taux de change constants, la zone Reste du Monde a enregistré une croissance de son chiffre d'affaires de 31,5 % grâce au nouveau contrat des aéroports d'Arabie Saoudite et à la bonne performance de l'aéroport de Dubaï.
- Pour ce qui est du poids relatif de chaque zone géographique au sein du Groupe, le dynamisme de la zone Asie-Pacifique en 2011 fait progresser sa contribution au chiffre d'affaires consolidé du Groupe, son poids passant de 17,9 % en 2010 à 20,5 % en 2011. La part de la zone Reste du Monde progresse également, passant de 3,6 % en 2010 à 4,3 % en 2011. En contrepartie et en dépit d'une croissance du chiffre d'affaires, les poids relatifs de la France, du Royaume Uni et de l'Europe diminuent, en passant respectivement de 25,5 % à 24,7 %, de 11,6 % à 11,0 % et de 33,4 % à 32,2 % L'Amérique du Nord quant à elle affiche une diminution de sa contribution qui passe de 8,0 % à 7,3 %, liée aux effets de périmètre et aux effets de change sur le dollar américain.

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

En 2011, les opérations d'acquisition, de cession et de partenariat ont représenté un impact positif de 0,4 million d'euros sur le chiffre d'affaires consolidé du Groupe, dont + 8,9 millions d'euros sur l'activité Mobilier Urbain, - 9,7 millions d'euros sur l'activité Transport et + 1,2 million d'euros sur l'activité Affichage.

Cet impact résulte principalement des opérations suivantes :

- Depuis janvier 2011, les sociétés Adbooth en Australie et JCDecaux en Corée du Sud, antérieurement consolidées par intégration proportionnelle, sont consolidées par intégration globale, la première en raison d'une évolution des règles de gouvernance, la seconde du fait de la montée du taux de participation de 50 % à 100 % ;
- En juin 2011, JCDecaux a acquis 50 % du groupe KOOH (renommé JCDecaux Bulgaria EOOD) en Bulgarie et le taux de consolidation de Wall Sofia en Bulgarie est passé de 100 % à 50 % suite à cette prise de participation ;
- En juillet 2011, JCDecaux et Aéroports de Paris ont créé une co-entreprise Média Aéroports de Paris. L'entité est consolidée à 50 % ;
- En octobre 2011, le groupe JCDecaux a augmenté de 5 % ses droits financiers dans les sociétés du groupe BigBoard en Russie et en Ukraine ; les entités sont désormais consolidées à 55 % ;
- En décembre 2011, JCDecaux est devenu l'actionnaire majoritaire à 95 % de Médiakiosk, et renforce ainsi sa présence sur le territoire français avec l'acquisition d'un réseau de plus de 700 kiosques à journaux ;
- En avril 2010, les sociétés Immobiliengesellschaft Oranienburger Tor GmbH et Ilg Aussenwerbung GmbH avaient été cédées en Allemagne.

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

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.

Une large part des charges d'exploitation étant fixes, le chiffre d'affaires est le facteur déterminant de l'analyse du taux de marge opérationnelle. Par conséquent, toute croissance importante du chiffre d'affaires influe de manière significative sur le taux de marge opérationnelle. En revanche, une baisse ou une stagnation du chiffre d'affaires entraînent 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.

### 2.2. Évolution de la marge opérationnelle

La marge opérationnelle du Groupe s'est élevée à 582,1 millions d'euros en 2011, contre 555,4 millions d'euros en 2010, soit une progression de 4,8 %. Elle a représenté 23,6 % du chiffre d'affaires en 2011, comme en 2010.

**Mobilier Urbain :** La marge opérationnelle est en hausse de 2,9 % à 386,9 millions d'euros et représente 32,8 % du chiffre d'affaires comme en 2010.

**Transport :** La marge opérationnelle s'est élevée à 139,9 millions d'euros, en progression de 21,2 % par rapport à 2010, et s'établit à 16,0 % du chiffre d'affaires contre 14,8 % en 2010. La progression du taux de marge est liée à la croissance à deux chiffres du chiffre d'affaires.

**Affichage :** La marge opérationnelle est en baisse de 13,7 % à 55,3 millions d'euros et représente 13,5 % du chiffre d'affaires contre 15,1 % en 2010. Le recul du taux de marge s'explique principalement par le repli du chiffre d'affaires.

## 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 et incorporels, les plus et moins-values de cession liées à la perte de contrôle de titres de sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration globale et de l'intégration proportionnelle, ainsi que l'éventuel profit ou perte qui découle de la réévaluation de la quote-part conservée à sa juste valeur, l'éventuel profit ou perte qui découle de la réévaluation à sa juste valeur de la participation antérieurement détenue dans le cas d'un regroupement d'entreprise avec prise de contrôle, ainsi que les éventuels écarts d'acquisition négatifs, les coûts directs liés aux acquisitions 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 ».

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 2011, le résultat d'exploitation s'est élevé à 327,1 millions d'euros, contre 279,0 millions d'euros en 2010, soit une progression de 17,2 %. Le résultat d'exploitation a représenté 13,3 % du chiffre d'affaires en 2011, contre 11,9 % en 2010. L'augmentation de 48,1 millions d'euros du résultat d'exploitation en 2011 par rapport à 2010 s'explique par la progression de 26,7 millions d'euros de la marge opérationnelle et par la diminution de 21,4 millions d'euros des autres postes de charges, c'est-à-dire, les dotations aux amortissements et aux provisions, les pièces détachées de maintenance et les autres charges et produits opérationnels.

Les dotations aux amortissements nettes des reprises s'élèvent à 228,9 millions d'euros en 2011 contre 231,6 millions d'euros en 2010.

Les dotations aux provisions nettes des reprises en 2011 constituent une reprise nette de 21,0 millions d'euros, contre une reprise nette de 8,0 millions d'euros en 2010.

Les pertes de valeur des écarts d'acquisition sont de 0 en 2011, contre 0,5 million d'euros en 2010.

Le poste « pièces détachées maintenance » s'élève à 37,9 millions d'euros en 2011, contre 39,8 millions d'euros en 2010, soit une diminution de 1,9 million d'euros.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge de 9,2 millions d'euros en 2011. Ce poste représentait une charge nette de 12,5 millions d'euros en 2010.

#### **Mobilier Urbain**

Le résultat d'exploitation de l'activité Mobilier Urbain, qui s'est élevé à 184,4 millions d'euros en 2011, contre 173,8 millions d'euros en 2010, a progressé de 6,1 % en 2011. Il a représenté 15,6 % du chiffre d'affaires en 2011, contre 15,2 % en 2010.

Les dotations aux amortissements nettes des reprises ont représenté 173,3 millions d'euros en 2011 contre 163,9 millions d'euros en 2010, soit une augmentation de 9,4 millions d'euros.

Les dotations aux provisions nettes des reprises en 2011 constituent une reprise nette de 13,0 millions d'euros, contre une reprise nette de 9,2 millions d'euros en 2010.

Le poste « pièces détachées maintenance » constitue une charge de 35,3 millions d'euros en 2011, contre 37,5 millions d'euros en 2010. Cette diminution de 2,2 millions d'euros est essentiellement liée à la France.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge de 6,9 millions d'euros en 2011, contre une charge de 9,9 million d'euros en 2010.

#### **Transport**

L'activité Transport a dégagé un résultat d'exploitation de 111,6 millions d'euros en 2011, contre 83,3 millions d'euros en 2010. Le résultat d'exploitation de l'activité Transport a représenté 12,8 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2011, contre 10,7 % en 2010.

La progression du résultat d'exploitation du segment Transport provient principalement de l'augmentation de 24,5 millions d'euros de la marge opérationnelle.

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 30,6 millions d'euros en 2011, soit 3,5 % du chiffre d'affaires. Le faible niveau des charges d'amortissement enregistré sur ce segment d'activité comparativement aux deux autres segments traduit globalement le fait que les contrats de transport, dont la durée est plus courte que les contrats de mobilier urbain et dont le niveau des redevances est plus élevé, requièrent des investissements moindres.

#### **Affichage**

Le résultat d'exploitation de l'activité Affichage s'est élevé à 31,1 millions d'euros en 2011, contre 21,9 millions d'euros en 2010. Il a représenté 7,6 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2011, contre 5,1 % en 2010.

Le résultat d'exploitation de l'activité Affichage est en progression de 9,2 millions d'euros malgré la baisse de 8,8 millions d'euros de la marge opérationnelle. Les dotations aux amortissements ont en effet diminué de 13,1 millions d'euros, pour partie du fait de l'optimisation du parc de panneaux et d'autre part en raison d'une reprise partielle de dépréciation exceptionnelle d'actifs. Par ailleurs, le poste « autres charges et produits opérationnels » présente un écart favorable de 4,2 millions d'euros par rapport à 2010, notamment du fait d'un badwill enregistré lors de la variation de pourcentage d'intégration de BigBoard en Ukraine et en Russie.

Les charges d'amortissement (hors dépréciations exceptionnelles d'actifs) ont représenté 28,8 millions d'euros en 2011, contre 30,5 millions d'euros en 2010.

## 4. RÉSULTAT FINANCIER

En 2011, le résultat financier s'est élevé à - 32,3 millions d'euros, soit une évolution favorable de 2,5 millions d'euros par rapport à 2010. Cette évolution s'explique principalement par la baisse de 8,7 millions d'euros des charges d'actualisation, par la cession d'une participation minoritaire en Asie pour 8,6 millions d'euros, et par une diminution de 3,9 millions d'euros des intérêts financiers nets du fait principalement de la baisse de l'endettement financier net moyen. Ces effets positifs sont en partie compensés par une variation de - 7,5 millions d'euros des impacts de change et une charge de - 9,7 millions d'euros du fait d'un retour à meilleure fortune sur un abandon de créance réalisé par un minoritaire en faveur d'une société du Groupe.

## 5. IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

En 2011, l'impôt sur les bénéfices consolidés s'est établi à 93,7 millions d'euros, contre 78,8 millions d'euros en 2010. Cette hausse de l'impôt de 14,9 millions d'euros est à mettre en lien avec l'accroissement du résultat d'exploitation.

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 31,8 % en 2011 contre 32,2 % en 2010. Retraité de l'effet d'actualisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, le taux effectif d'impôt ressort à 31,2 % en 2011, constant par rapport à 2010.

## 6. RÉSULTAT NET

Le résultat net part du Groupe s'est élevé à 212,6 millions d'euros en 2011, contre 173,3 millions d'euros en 2010. L'augmentation du résultat net part du Groupe en 2011 s'explique principalement par la progression du résultat d'exploitation et par la variation du résultat des sociétés mises en équivalence, dont l'effet est atténué par une hausse de l'impôt sur les bénéfices résultant de l'augmentation de la base taxable.

## 7. FLUX DE TRÉSORERIE

Au 31 décembre 2011, la dette nette du Groupe (hors engagements de rachat de minoritaires et telle que définie et détaillée au paragraphe 2.16 des Annexes aux comptes consolidés) s'est élevée à 147,5 millions d'euros, contre 358,8 millions d'euros au 31 décembre 2010, soit une diminution de 211,3 millions d'euros.

### 7.1. Flux nets issus des activités opérationnelles

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles en 2011 ont représenté 562,0 millions d'euros, contre 561,8 millions d'euros en 2010. L'amélioration de la marge a été compensée par une variation du besoin en fonds de roulement moins positive qu'en 2010. Les flux 2011 ont été générés principalement par la marge opérationnelle de 582,1 millions d'euros diminuée des « pièces détachées maintenance » hors perte de valeur des stocks pour 35,0 millions d'euros et des autres produits et charges de gestion pour 11,9 millions d'euros et augmentée de la variation du besoin en fonds de roulement qui génère un flux positif de 21,5 millions d'euros se décomposant comme suit :

- une baisse des stocks de 3,9 millions d'euros ;
- une diminution des postes clients et autres créances de 0,7 millions d'euros malgré la progression du chiffre d'affaires et grâce à la maîtrise des délais de recouvrement ;
- un accroissement des postes fournisseurs et autres dettes de 16,9 millions d'euros.

Les intérêts financiers nets payés en 2011 ont représenté 12,0 millions d'euros, contre 16,3 millions d'euros en 2010, en diminution du fait de la baisse de l'endettement financier net moyen.

L'impôt sur le résultat payé en 2011 a représenté 101,7 millions d'euros, contre 62,9 millions d'euros en 2010, soit une hausse de 38,8 millions d'euros concernant principalement la France pour 13,1 millions d'euros et les Etats-Unis pour 12,3 millions d'euros.

Les flux nets provenant des activités opérationnelles en 2011 ont représenté ainsi 448,3 millions d'euros, contre 482,6 millions d'euros en 2010.

### 7.2. Flux nets issus des investissements

Les flux nets issus des investissements en 2011 ont été composés pour 167,8 millions d'euros d'investissements nets corporels et incorporels, 56,1 millions d'euros d'acquisitions de titres de participation diminués de la trésorerie nette acquise, 13,9 millions d'euros d'acquisitions d'autres immobilisations financières, montants diminués de la variation des dettes sur immobilisations

financières pour 0,2 million d'euros, des cessions de titres de participation de 8,9 millions d'euros et des cessions d'immobilisations financières pour 6,3 millions d'euros.

Diminuées de la variation des dettes, les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles se sont élevées à 180,6 millions d'euros et les cessions ont représenté 12,8 millions d'euros, ce qui donne un flux net de 167,8 millions d'euros. Les acquisitions d'immobilisations corporelles du Groupe, d'un montant total de 161,2 millions d'euros, incluent 143,9 millions d'euros de nouveaux mobiliers urbains et supports d'affichage et 17,3 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, d'un montant total de 19,4 millions d'euros, incluent 8,3 millions d'euros de nouveaux droits publicitaires et frais de développement immobilisés, et 11,1 millions d'euros d'investissements généraux, essentiellement constitués de logiciels informatiques.

En 2010, le Groupe enregistrait 129,4 millions d'euros d'acquisitions de nouveaux mobiliers urbains et supports d'affichage, de nouveaux droits publicitaires et frais de développement immobilisés, et 29,1 millions d'euros d'investissements généraux.

Dans l'activité Mobilier Urbain, les acquisitions d'immobilisations corporelles se sont élevées à 128,1 millions d'euros en 2011 (contre 107,2 millions d'euros en 2010), soit 79 % de l'ensemble du Groupe. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles, principalement constituées de logiciels informatiques, ont été de 12,1 millions d'euros en 2011.

Pour ce qui concerne l'activité Transport, les acquisitions d'immobilisations corporelles ont représenté 20,3 millions d'euros en 2011, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles se sont élevées à 6,1 millions d'euros. Les investissements totaux de l'activité Transport étaient de 23,0 millions d'euros en 2010.

En 2011, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Affichage se sont élevées à 12,8 millions d'euros, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles ont représenté 1,2 millions d'euros. Les investissements totaux de l'activité Affichage étaient de 16,4 millions d'euros en 2010.

Les acquisitions de titres de participations diminuées de la trésorerie nette acquise et nettes de la variation des dettes sur immobilisations financières se sont élevées à 56,1 millions d'euros en 2011. Elles correspondent principalement à l'acquisition de Médiakiosk en France, mais également à l'acquisition de 50 % du groupe K. Out of Home en Bulgarie et à la prise de participation complémentaire donnant le contrôle dans la société JCDecaux Korea Inc. (Corée du Sud).

Les cessions de titres de participations ont représenté 8,9 millions d'euros et concernent principalement la cession d'une participation minoritaire dans la société Tulip (Hong Kong).

Les acquisitions d'autres immobilisations financières nettes des cessions se sont élevées à 7,6 millions d'euros dont 3,3 millions d'euros de prêts consentis aux partenaires des coentreprises, 1,5 million d'euros correspondant à la quote-part non éliminée des prêts complémentaires accordées aux sociétés en intégration proportionnelle et 1,5 million d'euros de prêt consenti par JCDecaux SA à Metrobus.

### **7.3. Flux nets issus du financement**

#### **7.3.1. Flux nets issus de l'activité de financement**

Le Groupe a diminué son endettement net au bilan de 211,3 millions d'euros en 2011. Cette baisse s'analyse en :

- une diminution de 114,2 millions d'euros de la dette financière brute au bilan ;
- une diminution de 2,0 millions d'euros des instruments financiers dérivés passifs nets ;
- une augmentation de 89,6 millions d'euros de la trésorerie nette et,
- une augmentation de 5,5 millions d'euros des prêts liés aux sociétés en intégration proportionnelle.

La variation de la dette financière brute au bilan et des instruments financiers de couverture ressort à - 1 16,2 millions d'euros et se décompose en :

- - 134,2 millions d'euros de flux de remboursements net des financements ;
- + 18,0 millions d'euros liés aux effets de change, à l'impact net d'IAS 39 sur la dette et les instruments financiers dérivés, aux variations de périmètre et divers reclassements.

#### **7.3.2. Flux nets issus des acquisitions ne donnant pas le contrôle**

En 2011, les acquisitions ne donnant pas le contrôle se sont élevées à 1,9 million d'euros et sont principalement constituées de l'acquisition des 50 % restants dans le capital de la société Chengdu MPI Public Transportation Adv. Co Ltd en Chine.

#### **7.3.3. Flux nets issus des capitaux propres et dividendes**

La société JCDecaux SA n'a pas distribué de dividendes au cours de l'exercice 2011.

Certaines filiales de JCDecaux SA, dans lesquelles existent des participations minoritaires, ont distribué des dividendes pour un montant total de 8,1 millions d'euros.

L'augmentation de capitaux propres de 4,0 millions d'euros est liée à hauteur de 3,9 millions 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 2011, sont exposées dans la partie Annexe aux comptes consolidés (pages 117 à 121 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 2011 sont listés et détaillés dans la partie « Annexe aux comptes consolidés », au paragraphe 6.

## **II. ÉVOLUTION RÉCENTE ET TENDANCES**

Depuis le 31 décembre 2011, la situation financière ou commerciale du Groupe n'a pas connu de changement significatif susceptible d'être évoqué dans le présent document. Toute prévision d'évolution du chiffre d'affaires annuel pour 2012 est prématurée. JCDecaux continue à investir de manière sélective dans des projets favorisant le développement du Groupe.

## **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 2011, le Groupe a consacré 152,2 millions d'euros à des investissements liés aux nouveaux contrats et aux renouvellements de contrats, contre 133,5 millions d'euros en 2010.

Le Groupe a également consacré 28,4 millions d'euros, contre 25,0 millions d'euros en 2010, à des aménagements immobiliers, des outillages, des véhicules et des systèmes d'information, indépendamment des projets de nouveaux contrats ou de renouvellements de contrats.

### **2. PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS FUTURS**

Les investissements de 2012 devraient principalement être consacrés à la poursuite des programmes d'installation de mobilier dans le cadre de contrats gagnés ou renouvelés.

# COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXE

## ETAT DE SITUATION FINANCIERE

### Actif

<i>En millions d'euros</i>		31/12/2011	31/12/2010
Goodwill	§ 2.4	1 377,9	1 342,6
Autres immobilisations incorporelles	§ 2.4	328,8	318,9
Immobilisations corporelles	§ 2.5	1 139,4	1 137,7
Titres mis en équivalence	§ 2.6	158,2	141,2
Investissements financiers		1,4	2,1
Autres actifs financiers	§ 2.7	23,8	17,8
Impôts différés actif	§ 2.13	23,6	15,3
Créances d'impôts sur les sociétés	§ 2.12	0,9	1,9
Autres créances	§ 2.8	37,5	49,5
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>3 091,5</b>	<b>3 027,0</b>
Autres actifs financiers	§ 2.7	14,2	11,7
Stocks	§ 2.9	94,9	97,4
Instruments financiers dérivés	§ 2.18	0,0	0,0
Clients et autres débiteurs	§ 2.10	738,0	712,6
Créances d'impôts sur les sociétés	§ 2.12	3,6	3,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	§ 2.11	288,7	211,5
<b>ACTIFS COURANTS</b>		<b>1 139,4</b>	<b>1 036,9</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>4 230,9</b>	<b>4 063,9</b>

## Passif

<i>En millions d'euros</i>		31/12/2011	31/12/2010
Capital		3,4	3,4
Primes		1 010,0	1 001,6
Réserves consolidées		1 235,5	1 063,4
Résultat net du Groupe		212,6	173,3
Autres éléments des capitaux propres		32,5	5,7
<b>CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIETE MERE</b>		<b>2 494,0</b>	<b>2 247,4</b>
Participations ne donnant pas le contrôle		-24,3	-24,7
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	§ 2.14	<b>2 469,7</b>	<b>2 222,7</b>
Provisions	§ 2.15	198,8	195,8
Impôts différés passif	§ 2.13	111,8	106,7
Dettes financières	§ 2.16	357,8	459,3
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	§ 2.17	78,6	73,6
Autres crédateurs		20,4	14,3
Instruments financiers dérivés	§ 2.18	17,7	19,3
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>785,1</b>	<b>869,0</b>
Provisions	§ 2.15	29,9	36,0
Dettes financières	§ 2.16	71,1	83,8
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	§ 2.17	13,3	12,9
Instruments financiers dérivés	§ 2.18	0,1	0,5
Fournisseurs et autres crédateurs	§ 2.19	822,5	788,0
Passifs d'impôt exigible	§ 2.12	29,5	28,9
Concours bancaires	§ 2.16	9,7	22,1
<b>PASSIFS COURANTS</b>		<b>976,1</b>	<b>972,2</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>		<b>1 761,2</b>	<b>1 841,2</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>		<b>4 230,9</b>	<b>4 063,9</b>

## ETAT DU RESULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE

### COMPTE DE RESULTAT

<i>En millions d'euros</i>		2011	2010
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>		<b>2 463,0</b>	<b>2 350,0</b>
Coûts directs d'exploitation	§ 3.1	-1 500,8	-1 432,1
Coûts commerciaux, généraux & administratifs	§ 3.1	-380,1	-362,5
<b>MARGE OPÉRATIONNELLE</b>		<b>582,1</b>	<b>555,4</b>
Dotations aux amortissements et provisions nettes	§ 3.1	-207,9	-223,6
Perte de valeur des goodwill	§ 3.1	0,0	-0,5
Pièces détachées maintenance	§ 3.1	-37,9	-39,8
Autres produits opérationnels	§ 3.1	8,7	2,3
Autres charges opérationnelles	§ 3.1	-17,9	-14,8
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>327,1</b>	<b>279,0</b>
Produits financiers	§ 3.2	16,7	11,9
Charges financières	§ 3.2	-49,0	-46,7
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>		<b>-32,3</b>	<b>-34,8</b>
Impôts sur les bénéfices	§ 3.3	-93,7	-78,8
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	§ 3.5	14,6	3,9
<b>RÉSULTAT DES ACTIVITES POURSUIVIES</b>		<b>215,7</b>	<b>169,3</b>
Résultat des activités abandonnées			
<b>RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE</b>		<b>215,7</b>	<b>169,3</b>
- Dont part des minoritaires dans le résultat		3,1	-4,0
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>		<b>212,6</b>	<b>173,3</b>
Résultat de base par action (en euros)		0,959	0,782
Résultat dilué par action (en euros)		0,958	0,782
Nombre moyen pondéré d'actions	§ 3.4	221 723 424	221 489 982
Nombre moyen pondéré d'actions (dilué)	§ 3.4	221 914 884	221 707 844

### AUTRES ELEMENTS DU RESULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE

<i>En millions d'euros</i>		2011	2010
<b>RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE</b>		<b>215,7</b>	<b>169,3</b>
Ecarts de conversion sur les opérations faites à l'étranger <sup>(1)</sup>		29,1	35,7
Ecarts de conversion sur les investissements nets à l'étranger		-3,6	3,3
Titres disponibles à la vente		0,0	0,1
Ecarts de réévaluation		0,0	0,0
Part des autres éléments du résultat global dans les sociétés mises en équivalence		2,2	4,2
- Réserves de conversion des sociétés mises en équivalence		2,0	4,0
- Titres disponibles à la vente des sociétés mises en équivalence		0,0	-0,1
- Plus et moins-values de cession de titres d'autocontrôle des sociétés mises en équivalence		0,2	0,3
<b>Autres éléments du résultat global avant impôts</b>		<b>27,7</b>	<b>43,3</b>
<b>Impôts sur les autres éléments du résultat global <sup>(2)</sup></b>		<b>-0,1</b>	<b>0,0</b>
<b>RESULTAT GLOBAL</b>		<b>243,3</b>	<b>212,6</b>
- Dont part des minoritaires		3,9	-3,5
<b>RESULTAT GLOBAL - PART DU GROUPE</b>		<b>239,4</b>	<b>216,1</b>

<sup>(1)</sup> En 2010, les écarts de conversion sur opérations faites à l'étranger sont liés à des variations de taux de change, dont principalement 17,1 millions d'euros sur Hong Kong, 9,9 millions d'euros en Australie et 4,2 millions d'euros en Argentine. Ils comprennent également le recyclage en résultat de - 1,4 million d'euros suite à la prise de contrôle de RTS Decaux JSC (Kazakhstan).

En 2011, les écarts de conversion sur opération faites à l'étranger sont liés à des variations de taux de change, dont principalement 11,8 millions d'euros sur Hong Kong, 4,6 millions au Brésil et 3,9 millions d'euros en Chine. Ils comprennent également le recyclage en résultat suite à la prise de contrôle d'Adbooth Pty Ltd (Australie) pour - 0,1 million d'euros, JCDecaux Korea Inc. (Corée du Sud) pour 0,2 million d'euros et Garmoniya (Ukraine) pour 0,1 million d'euros.

<sup>(2)</sup> En 2010, aucun des autres éléments du résultat global ne présente un effet d'impôt. En 2011, les écarts de conversion sur les investissements nets à l'étranger ont généré des impôts différés pour - 0,1 million d'euros.

## ETAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

### Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère

	Capital	Primes d'émission	Réserves non distribuées	Autres éléments des capitaux propres				Total	Participations ne donnant pas le contrôle	Total	
				Titres disponibles à la vente	Réserve de conversion	Réserve de réévaluation	Autres				Total Autres éléments
<i>En millions d'euros</i>											
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2009</b>	<b>3,4</b>	<b>996,3</b>	<b>1 067,3</b>	<b>-0,1</b>	<b>-38,4</b>	<b>0,9</b>	<b>0,3</b>	<b>-37,3</b>	<b>2 029,7</b>	<b>-21,6</b>	<b>2 008,1</b>
Augmentation de capital <sup>(1)</sup>		3,7	-0,2					0,0	3,5	1,4	4,9
Distributions de dividendes								0,0	0,0	-5,8	-5,8
Paievements en actions		1,6						0,0	1,6		1,6
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires <sup>(2)</sup>								0,0	0,0	3,4	3,4
Variations de périmètre <sup>(3)</sup>			-3,2					0,0	-3,2	0,9	-2,3
Résultat de l'ensemble consolidé			173,3					0,0	173,3	-4,0	169,3
Autres éléments du Résultat global					42,5		0,3	42,8	42,8	0,5	43,3
<b>Résultat global</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>173,3</b>	<b>0,0</b>	<b>42,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,3</b>	<b>42,8</b>	<b>216,1</b>	<b>-3,5</b>	<b>212,6</b>
Autres			-0,5		0,2			0,2	-0,3	0,5	0,2
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2010</b>	<b>3,4</b>	<b>1 001,6</b>	<b>1 236,7</b>	<b>-0,1</b>	<b>4,3</b>	<b>0,9</b>	<b>0,6</b>	<b>5,7</b>	<b>2 247,4</b>	<b>-24,7</b>	<b>2 222,7</b>
Augmentation de capital <sup>(1)</sup>		4,4	-0,5					0,0	3,9	2,5	6,4
Distributions de dividendes								0,0	0,0	-8,1	-8,1
Paievements en actions		4,0						0,0	4,0		4,0
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires <sup>(2)</sup>								0,0	0,0		0,0
Variations de périmètre <sup>(3)</sup>			-0,6					0,0	-0,6	2,0	1,4
Résultat de l'ensemble consolidé			212,6					0,0	212,6	3,1	215,7
Autres éléments du Résultat global					26,6		0,2	26,8	26,8	0,8	27,6
<b>Résultat global</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>212,6</b>	<b>0,0</b>	<b>26,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,2</b>	<b>26,8</b>	<b>239,4</b>	<b>3,9</b>	<b>243,3</b>
Autres			-0,1					0,0	-0,1	0,1	0,0
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2011</b>	<b>3,4</b>	<b>1 010,0</b>	<b>1 448,1</b>	<b>-0,1</b>	<b>30,9</b>	<b>0,9</b>	<b>0,8</b>	<b>32,5</b>	<b>2 494,0</b>	<b>-24,3</b>	<b>2 469,7</b>

<sup>(1)</sup> Augmentation des primes d'émission chez JCDecaux SA suite aux levées de stock-options et d'actions gratuites et part des minoritaires dans les augmentations de capital des sociétés contrôlées.

<sup>(2)</sup> En 2010, impact de l'acquisition complémentaire de titres de Wall AG et exercice de l'option de vente d'Emre Kamçili sur les titres d'Era Reklam AS. Les effets d'actualisation sont constatés en compte de résultat sur la ligne « Résultat de l'ensemble consolidé » en part des minoritaires dans le résultat pour respectivement - 5,4 M€ en 2011 contre - 7,8 M€ en 2010. Les variations sont expliquées au paragraphe 2.17 « Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ».

<sup>(3)</sup> En 2010, mouvements de périmètre suite à l'acquisition complémentaire de titres de Wall AG, à l'exercice de l'option de vente sur les titres d'Era Reklam AS et à la prise de contrôle de RTS Decaux JSC (Kazakhstan).  
En 2011, mouvements de périmètre suite à la prise de contrôle d'Adbooth Pty Ltd (Australie) et de Médiakiosk (France), et à l'acquisition complémentaire des titres de Chengdu MPI Public Transportation Adv. Co. Ltd (Chine).



## TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>En millions d'euros</i>	2011	2010
Résultat net avant impôts	309,4	248,1
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	-14,6	-3,9
Dividendes reçus des sociétés non consolidées <sup>(1)</sup>	-	-0,1
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence <sup>(1)</sup>	1,3	-
Charges liées aux paiements en actions	4,0	1,6
Dotations nettes aux amortissements et provisions	208,5	221,8
Plus et moins-values de cession	-11,5	7,0
Charges nettes d'actualisation	11,1	19,8
Intérêts financiers nets	22,1	16,3
Dérivés financiers et résultat de change	10,2	-1,6
<b>Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité</b>	<b>21,5</b>	<b>52,8</b>
Variation des stocks	3,9	16,6
Variation des clients et autres créances	0,7	-63,7
Variation des fournisseurs et autres dettes	16,9	99,9
<b>FLUX DE TRÉSORERIE ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>	<b>562,0</b>	<b>561,8</b>
Intérêts financiers payés	-19,6	-24,6
Intérêts financiers reçus	7,6	8,3
Impôt sur le résultat payé	-101,7	-62,9
<b>FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b> § 4.1	<b>448,3</b>	<b>482,6</b>
Acquisitions d'immobilisations incorporelles & corporelles	-180,8	-164,9
Acquisitions de titres de participation	-56,1	0,3
Acquisitions d'autres immobilisations financières	-13,9	-18,3
Variations des dettes sur immobilisations incorporelles & corporelles	0,2	6,4
Variations des dettes sur immobilisations financières	0,2	-0,8
<b>Total Investissements</b>	<b>-250,4</b>	<b>-177,3</b>
Cessions d'immobilisations incorporelles & corporelles	5,7	20,7
Cessions de titres de participation	8,9	0,0
Cessions d'autres immobilisations financières	6,3	14,6
Variations des créances sur immobilisations incorporelles & corporelles	7,1	-17,4
<b>Total Désinvestissements</b>	<b>28,0</b>	<b>17,9</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES INVESTISSEMENTS</b> § 4.2	<b>-222,4</b>	<b>-159,4</b>
Distribution mise en paiement	-8,1	-5,8
Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle	-1,9	-4,2
Remboursement d'emprunts à long terme	-163,4	-368,2
Remboursement de contrats de location financement	-2,7	-2,6
<b>Besoin de trésorerie (Financement)</b>	<b>-176,1</b>	<b>-380,8</b>
Dividendes reçus <sup>(1)</sup>	-	1,1
Cessions partielles de participations sans perte de contrôle	0,3	0,0
Augmentation des capitaux propres	4,0	4,9
Augmentation des emprunts à long terme	31,9	153,2
<b>Dégagement de trésorerie (Financement)</b>	<b>36,2</b>	<b>159,2</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DU FINANCEMENT</b> § 4.3	<b>-139,9</b>	<b>-221,6</b>
Incidence des variations des cours des devises et autres mouvements	3,6	8,3
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>89,6</b>	<b>109,9</b>
<b>Trésorerie nette d'ouverture</b>	<b>189,4</b>	<b>79,5</b>
<b>Trésorerie nette de clôture</b> <sup>(2)</sup>	<b>279,0</b>	<b>189,4</b>

<sup>(1)</sup> Les dividendes reçus qui étaient auparavant classés en « Flux de trésorerie nets issus du financement » figurent désormais en « Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles » en 2011. Ce reclassement n'a pas été effectué en 2010, l'impact de 1,1 million d'euros n'étant pas matériel.

<sup>(2)</sup> Dont 288,7 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie et - 9,7 millions d'euros de concours bancaires au 31 décembre 2011 contre respectivement 211,5 millions d'euros et - 22,1 millions d'euros au 31 décembre 2010.

# ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

## FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

En 2011, JCDecaux a poursuivi sa stratégie de développement par croissance interne et externe. Les principaux partenariats et acquisitions sont détaillés au paragraphe 2.1 « Evolution du périmètre de consolidation en 2011 ».

## 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 2011 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 2011, arrêtés par le Directoire, et approuvés par le Conseil de Surveillance du 7 mars 2012, 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 2011. Ces dernières sont disponibles sur le site Internet de la Commission européenne : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](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 ;
- 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 2011 :

- l'IAS 24 révisée « Information relative aux parties liées » ;
- l'amendement à IAS 32 « Classement des émissions de droits » ;
- l'amendement à IFRIC 14 « Paiements d'avance d'exigences de financement minimal » ;
- l'IFRIC 19 « Extinction de passifs financiers au moyen d'instruments de capitaux propres » ;
- les améliorations annuelles 2010 des IFRS.

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

En l'absence de précision définitive du référentiel IFRS sur le traitement comptable des engagements de rachat de minoritaires, les principes retenus dans les comptes annuels 2010 sont maintenus. En particulier les variations ultérieures de la juste valeur de la dette sont comptabilisées en résultat financier, et sont allouées sur la part des minoritaires dans le résultat, sans impact sur le résultat net part du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe a choisi de ne pas appliquer par anticipation les nouvelles normes, amendements de normes et interprétations suivants, qui n'ont pas été adoptés par l'Union Européenne ou dont l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2011 :

- Normes et amendements adoptés par l'Union Européenne mais dont l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2011 :
  - l'amendement à IFRS 7 « Informations à fournir : Transferts d'actifs financiers ».
- Normes et amendements non adoptés par l'Union Européenne :
  - l'IFRS 9 « Instruments financiers » ;
  - l'IFRS 10 « Etats financiers consolidés » ;
  - l'IFRS 11 « Partenariats » ;
  - l'IFRS 12 « Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités » ;
  - l'IFRS 13 « Evaluation de la juste valeur » ;
  - l'IAS 27 (2011) « Etats financiers individuels » ;
  - l'IAS 28 (2011) « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises » ;

- l'amendement à IFRS 1 « Hyperinflation grave et suppression des dates d'application fermes pour les nouveaux adoptants » ;
- l'amendement à IAS 1 « Présentation des autres éléments du résultat global » ;
- l'amendement à IAS 12 « Impôt différé : Recouvrement des actifs sous-jacents » ;
- l'amendement à IAS 19 « Régimes à prestations définies ».

L'impact de ces normes est en cours d'analyse et à ce stade, à l'exception d'IFRS 11, le management prévoit que l'application de ces normes ne devrait pas avoir d'impact significatif sur les états financiers consolidés. L'amendement à IAS 19 devrait conduire à une augmentation de l'ordre de 13 millions d'euros des provisions au passif de l'état de situation financière sur la base des comptes au 31 décembre 2011, sans impact significatif sur le compte de résultat.

A l'avenir, l'application d'IFRS 11 qui conduit à la mise en équivalence des sociétés sous contrôle conjoint, devrait avoir pour effet une réduction de l'ordre de 10 % des lignes de chiffre d'affaires, de marge opérationnelle et de résultat d'exploitation du compte de résultat des états financiers consolidés IFRS, sans impact sur le résultat net du Groupe. Toutefois, et afin de refléter la réalité économique des sociétés du Groupe, les données opérationnelles des sociétés sous contrôle conjoint continueront d'être intégrées proportionnellement dans le reporting de gestion opérationnelle du Groupe, sur lequel s'appuie le Directoire, Principal Décideur Opérationnel (PDO) pour suivre l'activité, allouer les ressources et mesurer la performance. En conséquence, conformément à IFRS 8, l'information sectorielle intégrée aux états financiers sera en ligne avec cette information interne, et la communication financière externe du Groupe s'appuiera sur cette information financière opérationnelle qui sera par ailleurs réconciliée avec les états financiers IFRS.

## 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 n'étaient 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, avec perte de contrôle, de la liquidation d'une entité étrangère, ou lors d'une acquisition par étapes, les différences de conversion accumulées en capitaux propres sont recyclées dans le compte de résultat. Lors d'une cession partielle sans perte de contrôle, la quote-part relative à la partie cédée des différences de conversion accumulées en capitaux propres est recyclée 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 goodwill » et dans le paragraphe 1.23 « Provision pour démontage ». Le résultat des tests de sensibilité est donné au paragraphe 2.4 « Goodwill et autres immobilisations incorporelles » pour la valorisation des goodwill, 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 2.15 « 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 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 ;
- la très forte probabilité de succès du Groupe ;
- l'existence d'un marché ;
- 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 principalement 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. Ces dépenses comprennent également la conception et la construction de modèles et prototypes.

Le Groupe considère légitime d'activer les coûts des projets liés à la préparation des réponses aux appels d'offres. Compte tenu d'une part, de la nature des coûts engagés (conception et construction de modèles et prototypes), d'autre part du taux de succès du groupe JCDecaux dans le cadre de ses réponses aux appels d'offres de mobilier urbain, le Groupe considère en effet que ces coûts constituent des activités de développement activables, et satisfont aux critères d'activation rappelés ci-avant. En effet, ces coûts se rattachent directement à un contrat donné et sont encourus pour l'obtenir. 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 révisée 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.

Le goodwill représente la juste valeur de la contrepartie transférée (incluant la juste valeur de toute participation précédemment détenue dans la société acquise), augmentée du montant comptabilisé pour toute participation ne donnant pas le contrôle dans la société acquise, et diminuée du montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables et des passifs repris.

Les éventuels badwill 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.

Le Groupe enregistre en autres charges opérationnelles les coûts directs liés à l'acquisition, à l'exception des coûts directs liés à l'acquisition de participations ne donnant pas le contrôle qui sont enregistrés directement en capitaux propres.

Pour les acquisitions réalisées par étapes successives, le Groupe comptabilise en résultat, en autres charges et produits opérationnels, la réévaluation de la quote-part antérieurement détenue au moment de la prise de contrôle.

Par ailleurs, en application de la norme IAS 27 révisée, les rachats de minoritaires dans des sociétés contrôlées et les cessions de parts à des minoritaires sans perte de contrôle donnent lieu à la comptabilisation en variation de capitaux propres attribuables à la société-mère de la différence entre le coût d'acquisition ou de cession et la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle. Pour toute cession partielle ou totale avec perte de contrôle, le Groupe comptabilise en résultat, en autres charges et produits opérationnels, le résultat de cession ainsi que la réévaluation de la quote-part conservée.

Les goodwill ne sont pas amortis. Le Groupe procède à des tests de pertes de valeur, au moins une fois par an à la date de clôture mais également à tout autre moment s'il existe des indicateurs de perte de valeur. Lorsque des circonstances particulières le justifient (modifications profondes et structurelles des conditions techniques, réglementaires ou de marché, rentabilité insuffisante, etc.), une dépréciation des goodwill est constatée, conformément à la méthodologie décrite au paragraphe 1.11 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et des goodwill ». Une telle dépréciation n'est pas réversible.

Les flux de trésorerie provenant des prises de participation complémentaire dans une filiale contrôlée ainsi que les flux de trésorerie provenant des variations de part d'intérêt dans une filiale contrôlée qui n'aboutissent pas à une perte de contrôle, sont présentés dans le tableau des flux de trésorerie en « flux de trésorerie nets issus du financement ».

## **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 goodwill

Les immobilisations corporelles, incorporelles ainsi que les goodwill 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 hypothèses de croissance retenues n'intègrent pas d'opération de croissance externe. 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 goodwill, 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 7,4 % à 19,4 %, pour la zone présentant le plus de risque. Le taux après impôt de 7,4 %, en 2011 contre 7,1 % en 2010, est utilisé notamment en Europe Occidentale (hors Espagne, Portugal, Italie et Irlande), Amérique du Nord, Japon, Singapour et Australie, où le Groupe exerce près de 66 % de son activité.

### ▪ Valeurs recouvrables

Elles sont déterminées sur la base du business plan pour lequel 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 caractérisée par des engagements contractuels de longue durée avec des probabilités très fortes de renouvellement des contrats.

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, le business plan étant réalisé sur la durée du contrat, généralement comprise entre 5 ans et 20 ans, avec un maximum de 24 ans pour la durée la plus longue ;
- pour l'Affichage, ils sont calculés sur une période de 5 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**

Le goodwill constaté lors de l'acquisition figure dans le montant des titres mis en équivalence.

La quote-part de 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 goodwill ».

### **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 prix d'acquisition. 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 recyclés 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 aux partenaires des coentreprises, 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 (catégorie IAS 39 Prêts et créances).

Après la comptabilisation initiale, 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, sauf si l'effet d'actualisation est significatif. Par la suite, ces créances d'exploitation sont évaluées au coût amorti. 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 et la caisse. Les équivalents de trésorerie comptabilisés à l'actif de l'état de situation financière sont constitués de titres de placement à court terme et de dépôts à court terme.

Les titres de placement à court terme 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 recyclé 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**

En l'absence de précision définitive du référentiel IFRS sur le traitement comptable des engagements de rachat de minoritaires, les principes retenus dans les comptes annuels 2010 sont maintenus pour l'ensemble des engagements pris par le Groupe.

L'application de la norme IAS 32 conduit à reconnaître au passif une dette relative aux engagements de rachat des parts des minoritaires dans des filiales du Groupe, ceci non seulement pour la partie déjà comptabilisée en participations ne donnant pas le contrôle (reclassée en dette), mais également pour l'excédent résultant de la valeur actuelle de l'engagement. La contrepartie de cet excédent est imputée en diminution des participations ne donnant pas le contrôle au passif de l'état de situation financière. Les variations ultérieures de la juste valeur de la dette sont comptabilisées en résultat financier, et sont allouées sur la part des minoritaires dans le résultat, sans impact sur le résultat net part du Groupe.

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 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. Le délai d'acquisition 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 fait générateur de la vente d'espaces publicitaires est le lancement de la campagne publicitaire dont la durée est comprise entre 1 semaine et 6 ans.

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 goodwill 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 goodwill 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 et incorporels, les plus et moins-values de cession liées à la perte de contrôle de titres de sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration globale et de l'intégration proportionnelle, ainsi que l'éventuel profit ou perte qui découle de la réévaluation de la quote-part conservée à sa juste valeur, l'éventuel profit ou perte qui découle de la réévaluation à la juste valeur de la participation antérieurement détenue dans le cas d'un regroupement d'entreprise avec prise de contrôle, ainsi que les éventuels badwill, les coûts directs liés aux acquisitions, 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'impôts différés 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. Les prévisions sont réalisées sur un horizon de 3 ans adapté en fonction des particularités de chaque pays.

La loi de finance pour 2010 a remplacé la taxe professionnelle par deux nouvelles contributions : la Cotisation Foncière des Entreprises (CFE) et la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE).

Suite à ce changement et conformément aux normes internationales, le Groupe a qualifié la CVAE comme étant un impôt. Cette qualification en tant qu'impôt sur le résultat entraîne la comptabilisation d'un impôt différé passif calculé sur la base des actifs amortissables des sociétés assujetties à la CVAE. Par ailleurs, la CVAE étant un impôt déductible de l'impôt sur les sociétés, sa comptabilisation génère un impôt différé actif.

### **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'ETAT DE SITUATION FINANCIERE**

### **2.1. Evolution du périmètre de consolidation en 2011**

Les principales variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice 2011 sont les suivantes :

#### **Acquisitions (prises de contrôle exclusif et conjoint)**

A compter du 1er janvier 2011, la société Adbooth Pty Ltd (Australie), antérieurement consolidée par intégration proportionnelle, est consolidée par intégration globale avec un pourcentage d'intérêt de 50 %, suite à une modification du pacte d'actionnaires.

Le 14 janvier 2011, la société JCDecaux Out of Home Advertising Pte Ltd (Singapour) a acquis une participation complémentaire de 50 % dans la société JCDecaux Korea Inc. (anciennement IPDecaux Inc. - Corée du Sud). Cette société antérieurement consolidée par intégration proportionnelle à 50 %, est désormais consolidée par intégration globale.

Le 1er mars 2011, Wall AG (Allemagne) a acheté 50 % de la société VBM Kft (Hongrie). Cette société, désormais détenue à 100 %, est consolidée par intégration globale.

Le 9 juin 2011, la société JCDecaux Bulgaria Holding BV, nouvelle société créée et détenue à 50 % par Wall AG, a acheté à un tiers le groupe K. Out Of Home EOOD (renommée JCDecaux Bulgaria EOOD) opérant en Bulgarie ainsi que la société Wall Sofia EOOD à Wall AG. Ces entités sont désormais consolidées par intégration proportionnelle à 50 %.

Le 30 novembre 2011, le Groupe JCDecaux a acquis auprès de Presstalis, acteur de la distribution de la presse et de sa commercialisation, 95 % de la société Médiakiosk (France) qui opère un réseau de kiosques implantés au cœur des principales villes françaises. Cette société est consolidée par intégration globale.

### Autres entrées de périmètre

Le 1er juillet 2011, la société Média Aéroports de Paris a démarré son activité de commercialisation de l'ensemble des espaces publicitaires dans les aéroports parisiens. Cette société, consolidée en intégration proportionnelle, est détenue à 50 % par Aéroports de Paris et par le Groupe.

### Variations du pourcentage de détention

Le 13 septembre 2011, la société JCDecaux Central Eastern Europe GmbH (Autriche) a augmenté de 5 % ses droits financiers dans le groupe BigBoard (Russie/Ukraine) en contrepartie de l'abandon des calls croisés entre les deux sociétés. Le groupe BigBoard est désormais consolidé en intégration proportionnelle à 55 % sans changement du contrôle conjoint.

Le 14 novembre 2011, la société JCDecaux Advertising (Shanghai) Co. Ltd a acheté 50 % des intérêts ne donnant pas le contrôle de Chengdu MPI Public Transportation Adv. Co. Ltd (Chine). Cette société était déjà consolidée en intégration globale.

### Fusions

En France, les sociétés Avenir, Centre de formation, JCDecaux Artvertising, Semup, JCD Airport France et DPE ont fusionné le 31 décembre 2011 dans la société JCDecaux France (anciennement JCDecaux Mobilier Urbain).

En Allemagne, les sociétés ACM GmbH, JCDecaux Stadtmöblierung GmbH, JCDecaux GmbH et Staudenraus Aussenwerbung GmbH, antérieurement consolidées par intégration globale, ont été absorbées par JCDecaux Deutschland GmbH avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2011.

En Belgique, la société ACM SA, a été absorbée par JCDecaux Belgium Publicité SA et la société HDE Investissement a été absorbée par JCDecaux Billboard avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2011.

## 2.2. Effets des acquisitions (prise de contrôle exclusif et conjoint)

Les principales acquisitions réalisées en 2011, concernant les sociétés Médiakiosk (France), JCDecaux Korea Inc. (Corée du Sud), Adbooth Pty Ltd (Australie), 50 % du groupe K. Out Of Home EOOD renommée JCDecaux Bulgaria EOOD (Bulgarie) et VBM Kft (Hongrie), ont eu les effets suivants sur les comptes consolidés du Groupe :

<i>(En millions d'euros)</i>	Juste valeur comptabilisée à la date d'acquisition
Actifs non courants	49,3
Actifs courants	29,8
<b>Total Actif</b>	<b>79,1</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	2,7
Passifs non courants	9,8
Passifs courants	23,9
<b>Total Passif</b>	<b>36,4</b>
<b>Actif net à la juste valeur Part du Groupe</b>	<b>42,7</b>
<b>Goodwill <sup>(1)</sup></b>	<b>33,5</b>
<b>Contrepartie totale transférée</b>	<b>76,2</b>
- dont juste valeur de la quote-part antérieurement détenue <sup>(2)</sup>	11,4
- dont prix d'acquisition <sup>(3)</sup>	64,8
<b>Prix d'acquisition</b>	<b>-64,8</b>
Trésorerie nette acquise	8,2
<b>Acquisitions de titres de participation sur l'exercice</b>	<b>-56,6</b>

<sup>(1)</sup> Principalement lié à Médiakiosk. L'option de calcul du goodwill complet n'a été retenue pour aucune des acquisitions.

<sup>(2)</sup> Principalement lié à JCDecaux Korea Inc. et à Adbooth Pty Ltd.

<sup>(3)</sup> Montants avant déduction de la trésorerie nette acquise.

Ces prises de contrôle ont conduit le Groupe à enregistrer un gain net sur réévaluation de la quote-part antérieurement détenue de 4,4 millions d'euros au compte de résultat.

Les valeurs d'actifs incorporels ainsi que les goodwill résiduels afférents à ces opérations sont déterminés de manière provisoire et sont susceptibles d'évoluer durant le délai nécessaire à la finalisation de l'affectation des goodwill qui peut s'étendre jusqu'à 12 mois après la date de prise de contrôle.

L'impact de ces acquisitions sur le chiffre d'affaires et le résultat net part du Groupe est respectivement de 11,5 millions d'euros et de 0,5 million d'euros. Les impacts sur le chiffre d'affaires et le résultat net part du Groupe si ces acquisitions avaient été réalisées au 1<sup>er</sup> janvier 2011 seraient une hausse de respectivement 25,7 millions d'euros et 3,5 millions d'euros.

### 2.3. Tableau des actifs et passifs financiers par catégorie

En millions d'euros	31/12/2011						31/12/2010					
	Juste valeur par le résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Passifs au coût amorti	Total Valeur Nette comptable	Juste Valeur	Juste valeur par le résultat	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Passifs au coût amorti	Total Valeur Nette comptable	Juste Valeur
Investissements financiers		1,4			1,4	1,4		2,1			2,1	2,1
Instruments financiers dérivés (actif) <sup>(2)</sup>					0,0	0,0					0,0	0,0
Autres actifs financiers			38,0		38,0	38,0		29,5			29,5	29,5
Clients et créances diverses (non courant) <sup>(4)</sup>			7,4		7,4	7,4		7,4			7,4	7,4
Clients, créances diverses et autres créances d'exploitation (courant) <sup>(4)</sup>			661,7		661,7	661,7		618,4			618,4	618,4
Trésorerie			70,0		70,0	70,0		60,1			60,1	60,1
Équivalents de trésorerie <sup>(1)</sup>	218,7				218,7	218,7	94,2	57,2			151,4	151,4
<b>Total des actifs financiers</b>	<b>218,7</b>	<b>1,4</b>	<b>777,1</b>	<b>0,0</b>	<b>997,2</b>	<b>997,2</b>	<b>94,2</b>	<b>2,1</b>	<b>772,6</b>	<b>0,0</b>	<b>868,9</b>	<b>868,9</b>
Dettes financières				-428,9	-428,9	-428,9				-543,1	-543,1	-540,0
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires <sup>(3)</sup>	-92,0				-92,0	-92,0	-86,5				-86,5	-86,5
Instruments financiers dérivés (passif) <sup>(2)</sup>	-17,8				-17,8	-17,8	-19,8				-19,8	-19,8
Fournisseurs, autres dettes et autres dettes d'exploitation (courant) <sup>(4)</sup>				-552,3	-552,3	-552,3				-528,0	-528,0	-528,0
Autres créditeurs (non courant) <sup>(4)</sup>				-16,4	-16,4	-16,4				-12,0	-12,0	-12,0
Concours bancaires				-9,7	-9,7	-9,7				-22,1	-22,1	-22,1
<b>Total des passifs financiers</b>	<b>-109,8</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-1 007,3</b>	<b>-1 117,1</b>	<b>-1 114,1</b>	<b>-106,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-1 105,2</b>	<b>-1 211,5</b>	<b>-1 208,4</b>

<sup>(1)</sup> L'évaluation de la juste valeur de ces actifs financiers se réfère à un marché actif pour 0,3 million d'euros (Catégorie de Niveau 1 selon IFRS 7) et fait appel à des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables (Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 7) pour 218,4 millions d'euros.

<sup>(2)</sup> 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 (Catégorie de Niveau 2 selon IFRS 7).

<sup>(3)</sup> 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 non observables (Catégorie de Niveau 3 selon IFRS 7).

<sup>(4)</sup> Les dettes et créances fiscales et sociales, les avances et acomptes, les produits constatés d'avances et les charges constatées d'avances, qui ne répondent pas à la définition d'un actif ou passif financier au sens d'IAS32 sont exclus de ces postes.

## 2.4. Goodwill et autres immobilisations incorporelles

Variations de l'exercice 2010 en valeur brute et en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	Goodwill	Frais de développement	Brevets, licences, contrats pub, ERP (1)	Droits au bail, avances & acomptes, autres	Total
<b>Valeur brute au 1er janvier 2010</b>	<b>1 365,0</b>	<b>22,6</b>	<b>479,6</b>	<b>45,2</b>	<b>1 912,4</b>
Acquisitions / Augmentations	2,3	3,4	21,4	4,0	31,1
Sorties	-2,8		-20,7	-1,5	-25,0
Variations de périmètre			2,5		2,5
Conversion	8,6	0,1	21,3	2,9	32,9
Reclassements <sup>(2)</sup>		0,2	17,4	-16,7	0,9
<b>Valeur brute au 31 décembre 2010</b>	<b>1 373,1</b>	<b>26,3</b>	<b>521,5</b>	<b>33,9</b>	<b>1 954,8</b>
<b>Amortissements / Perte de valeur au 1er janvier 2010</b>	<b>-30,0</b>	<b>-9,2</b>	<b>-191,6</b>	<b>-17,2</b>	<b>-248,0</b>
Dotations		-2,2	-39,2	-1,3	-42,7
Perte de valeur	-0,5		-4,8		-5,3
Sorties			10,3	1,3	11,6
Variations de périmètre			-1,0		-1,0
Conversion		-0,2	-7,5	-0,1	-7,8
Reclassements <sup>(2)</sup>		0,1	-0,2		-0,1
<b>Amortissements / Perte de valeur au 31 décembre 2010</b>	<b>-30,5</b>	<b>-11,5</b>	<b>-234,0</b>	<b>-17,3</b>	<b>-293,3</b>
<b>Valeur nette au 1er janvier 2010</b>	<b>1 335,0</b>	<b>13,4</b>	<b>288,0</b>	<b>28,0</b>	<b>1 664,4</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2010</b>	<b>1 342,6</b>	<b>14,8</b>	<b>287,5</b>	<b>16,6</b>	<b>1 661,5</b>

(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.

Variations de l'exercice 2011 en valeur brute et en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	Goodwill	Frais de développement	Brevets, licences, contrats pub, ERP (1)	Droits au bail, avances & acomptes, autres	Total
<b>Valeur brute au 1er janvier 2011</b>	<b>1 373,1</b>	<b>26,3</b>	<b>521,5</b>	<b>33,9</b>	<b>1 954,8</b>
Acquisitions / Augmentations	33,5	2,6	7,1	9,9	53,1
Sorties	-1,0	-0,4	-11,6	0,0	-13,0
Variations de périmètre			49,8	0,5	50,3
Conversion	2,8	-0,1	10,4	1,0	14,1
Reclassements <sup>(2)</sup>			8,2	-3,5	4,7
<b>Valeur brute au 31 décembre 2011</b>	<b>1 408,4</b>	<b>28,4</b>	<b>585,4</b>	<b>41,8</b>	<b>2 064,0</b>
<b>Amortissements / Perte de valeur au 1er janvier 2011</b>	<b>-30,5</b>	<b>-11,5</b>	<b>-234,0</b>	<b>-17,3</b>	<b>-293,3</b>
Dotations		-2,5	-43,1	-0,7	-46,3
Perte de valeur			4,2		4,2
Sorties		0,4	10,7		11,1
Variations de périmètre			-24,8		-24,8
Conversion			-4,6	-0,1	-4,7
Reclassements <sup>(2)</sup>			-3,5		-3,5
<b>Amortissements / Perte de valeur au 31 décembre 2011</b>	<b>-30,5</b>	<b>-13,6</b>	<b>-295,1</b>	<b>-18,1</b>	<b>-357,3</b>
<b>Valeur nette au 1er janvier 2011</b>	<b>1 342,6</b>	<b>14,8</b>	<b>287,5</b>	<b>16,6</b>	<b>1 661,5</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2011</b>	<b>1 377,9</b>	<b>14,8</b>	<b>290,3</b>	<b>23,7</b>	<b>1 706,7</b>

(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.

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

	31/12/2011			31/12/2010		
	Goodwill	Actifs corporels / incorporels (1)	Total	Goodwill	Actifs corporels / incorporels (1)	Total
<i>En millions d'euros</i>						
Mobilier Urbain Europe (hors France et Royaume-Uni)	364,1	444,9	809,0	357,8	471,5	829,3
Affichage Europe (hors France et Royaume-Uni)	259,9	79,1	339,0	259,6	85,6	345,2
Aéroports Monde	159,4	36,3	195,7	159,4	27,3	186,7
Affichage Royaume-Uni	156,6	46,7	203,3	156,5	48,5	205,0
Affichage France	138,9	13,2	152,1	138,9	16,1	155,0
Autres	299,0	807,6	1 106,6	270,4	768,2	1 038,6
<b>Total</b>	<b>1 377,9</b>	<b>1 427,8</b>	<b>2 805,7</b>	<b>1 342,6</b>	<b>1 417,2</b>	<b>2 759,8</b>

Ce tableau prend en compte les pertes de valeur constatées sur les immobilisations corporelles et incorporelles et les goodwill.

(1) Les actifs incorporels et corporels sont présentés nets des provisions pour contrat déficitaire d'un montant de respectivement 3,8 millions d'euros et 3,2 millions d'euros au 31 décembre 2011 et au 31 décembre 2010, et sont également présentés nets des impôts différés passifs liés à la reconnaissance des actifs incorporels lors des acquisitions, d'un montant de respectivement 36,6 millions d'euros et 36,2 millions d'euros au 31 décembre 2011 et au 31 décembre 2010.

Les tests de perte de valeur réalisés au 31 décembre 2011 ont conduit à constater en résultat d'exploitation une reprise de perte de valeur nette de 1,3 million d'euros sur les immobilisations corporelles et incorporelles, ainsi qu'une reprise de provision pour perte à terminaison nette de 0,6 million d'euros.

Les tests de perte de valeur sur les goodwill, les immobilisations corporelles et incorporelles ont un impact négatif de - 1,6 million d'euros sur le résultat net part du Groupe.

Le taux d'actualisation et le taux de croissance de la marge opérationnelle sont considérés comme les hypothèses-clés retenues par le Groupe dans le cadre des tests de perte de valeur.

Les résultats des tests de sensibilité montrent qu'une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation entraînerait une perte de valeur de - 1,1 million d'euros sur les immobilisations corporelles et incorporelles et de - 1 0,7 millions d'euros sur les goodwill de l'UGT Affichage Europe (hors France et 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 de - 2,6 millions d'euros sur les immobilisations corporelles et incorporelles et de - 10,5 millions d'euros sur les goodwill de l'UGT Affichage Europe (hors France et Royaume Uni).

Le résultat des tests de perte de valeur réalisés 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 2011, les autres immobilisations incorporelles nettes, hors goodwill, s'élèvent à 328,8 millions d'euros contre 318,9 millions d'euros au 31 décembre 2010.

## 2.5. Immobilisations corporelles

	31/12/2011		31/12/2010	
	Montants bruts	Amortissements ou provisions	Montants Nets	Montants nets
<i>En millions d'euros</i>				
Terrains	23,8	-0,9	22,9	22,3
Constructions	82,7	-59,7	23,0	25,5
Installations techniques, matériel et outillage	2 582,1	-1 598,3	983,8	988,9
Matériel de transport	128,4	-84,4	44,0	43,8
Autres	139,1	-120,9	18,2	18,4
En cours, avances et acomptes	48,6	-1,1	47,5	38,8
<b>Total</b>	<b>3 004,7</b>	<b>-1 865,3</b>	<b>1 139,4</b>	<b>1 137,7</b>

Variations de l'exercice 2010 en valeur brute et en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	Terrains	Constructions	Installations tech, mat. & outil.	Autres	Total
<b>Valeur brute au 1er janvier 2010</b>	<b>26,9</b>	<b>81,1</b>	<b>2 344,4</b>	<b>311,8</b>	<b>2 764,2</b>
- Dont location financement		4,3	5,4	9,7	19,4
- Dont coût de démontage			100,2		100,2
Acquisitions	0,1	1,1	86,4	58,9	146,5
- Dont acquisitions en location financement				1,0	1,0
- Dont coût de démontage			9,4		9,4
Sorties	-0,1	-1,0	-66,1	-11,7	-78,9
- Dont sorties en location financement				-1,2	-1,2
- Dont coût de démontage			-11,8		-11,8
Variations de périmètre	-4,1		1,1	-0,7	-3,7
Reclassements	-0,3	0,2	36,3	-61,8	-25,6
Conversion	0,6	0,5	53,6	4,6	59,3
<b>Valeur brute au 31 décembre 2010</b>	<b>23,1</b>	<b>81,9</b>	<b>2 455,7</b>	<b>301,1</b>	<b>2 861,8</b>
<b>Amortissements au 1er janvier 2010</b>	<b>-1,0</b>	<b>-53,4</b>	<b>-1 344,6</b>	<b>-193,4</b>	<b>-1 592,4</b>
- Dont location financement		-2,8	-3,5	-5,8	-12,1
- Dont coût de démontage			-51,3		-51,3
Dotations nettes des reprises		-3,5	-173,5	-16,7	-193,7
- Dont dotations sur location financement		-0,4	-0,5	-1,4	-2,3
- Dont coût de démontage			-9,1		-9,1
Perte de valeur			9,6		9,6
Sorties		0,8	48,8	11,0	60,6
- Dont sorties sur location financement				1,1	1,1
- Dont coût de démontage			8,4		8,4
Variations de périmètre			-0,1	0,7	0,6
Reclassements	0,3		21,9	0,4	22,6
Conversion	-0,1	-0,3	-28,9	-2,1	-31,4
<b>Amortissements au 31 décembre 2010</b>	<b>-0,8</b>	<b>-56,4</b>	<b>-1 466,8</b>	<b>-200,1</b>	<b>-1 724,1</b>
<b>Valeur nette au 1er janvier 2010</b>	<b>25,9</b>	<b>27,7</b>	<b>999,8</b>	<b>118,4</b>	<b>1 171,8</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2010</b>	<b>22,3</b>	<b>25,5</b>	<b>988,9</b>	<b>101,0</b>	<b>1 137,7</b>

L'impact net des reclassements est de - 3,0 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Variations de l'exercice 2011 en valeur brute et en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	Terrains	Constructions	Installations tech, mat. & outil.	Autres	Total
<b>Valeur brute au 1er janvier 2011</b>	<b>23,1</b>	<b>81,9</b>	<b>2 455,7</b>	<b>301,1</b>	<b>2 861,8</b>
- Dont location financement		4,3	5,4	9,6	19,3
- Dont coût de démontage			100,3		100,3
Acquisitions	0,7	0,7	100,4	78,8	180,6
- Dont acquisitions en location financement				4,1	4,1
- Dont coût de démontage			15,3		15,3
Sorties	-0,4	-0,1	-58,8	-14,8	-74,1
- Dont sorties en location financement				-3,2	-3,2
- Dont coût de démontage			-11,6		-11,6
Variations de périmètre			37,1	5,0	42,1
Reclassements			36,1	-55,1	-19,0
Conversion	0,4	0,2	11,6	1,1	13,3
<b>Valeur brute au 31 décembre 2011</b>	<b>23,8</b>	<b>82,7</b>	<b>2 582,1</b>	<b>316,1</b>	<b>3 004,7</b>
<b>Amortissements au 1er janvier 2011</b>	<b>-0,8</b>	<b>-56,4</b>	<b>-1 466,8</b>	<b>-200,1</b>	<b>-1 724,1</b>
- Dont location financement		-3,2	-4,0	-6,2	-13,4
- Dont coût de démontage			-52,8		-52,8
Dotations nettes des reprises	-0,1	-3,2	-163,7	-16,9	-183,9
- Dont dotations sur location financement		-0,5	-0,5	-1,6	-2,6
- Dont coût de démontage			-9,1		-9,1
Perte de valeur			-2,7	-0,2	-2,9
Sorties			49,0	13,5	62,5
- Dont sorties sur location financement			0,0	2,8	2,8
- Dont coût de démontage			6,3		6,3
Variations de périmètre			-22,1	-2,5	-24,6
Reclassements			14,5	0,1	14,6
Conversion		-0,1	-6,5	-0,3	-6,9
<b>Amortissements au 31 décembre 2011</b>	<b>-0,9</b>	<b>-59,7</b>	<b>-1 598,3</b>	<b>-206,4</b>	<b>-1 865,3</b>
<b>Valeur nette au 1er janvier 2011</b>	<b>22,3</b>	<b>25,5</b>	<b>988,9</b>	<b>101,0</b>	<b>1 137,7</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2011</b>	<b>22,9</b>	<b>23,0</b>	<b>983,8</b>	<b>109,7</b>	<b>1 139,4</b>

L'impact net des reclassements est de - 4,4 millions d'euros au 31 décembre 2011.



Au 31 décembre 2011, la valeur nette des immobilisations corporelles en location financement s'élève à 7,0 millions d'euros contre 5,9 millions d'euros au 31 décembre 2010 et se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2011	31/12/2010
Constructions	0,6	1,1
Panneaux	0,9	1,4
Matériel de transport	5,2	3,4
Autres immobilisations corporelles	0,3	0,0
<b>Total</b>	<b>7,0</b>	<b>5,9</b>

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, MUPIS®, colonnes, mâts drapeaux, abribus, sanitaires, bancs, vélos, bornes de propreté etc.). 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. La valeur nette comptable des constructions s'élève à 23,0 millions d'euros. Les constructions sont composées de bâtiments administratifs et d'entrepôts principalement en Allemagne et en France pour respectivement 8,7 millions d'euros et 5,6 millions d'euros. Le Groupe est propriétaire de 97 % de ces constructions, les 3 % restant étant détenues en location financement.

## 2.6. Titres mis en équivalence

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2011	31/12/2010
<b>Allemagne</b>		
Stadtreklame Nürnberg GmbH	11,1	9,6
<b>Autriche</b>		
Werbeplakat Soravia GmbH	0,6	0,8
<b>Chine</b>		
Shanghai Zhongle Vehicle Painting Co. Ltd	0,2	0,2
<b>France</b>		
Metrobus	12,6	10,8
<b>Hong Kong</b>		
Bus Focus Ltd	1,1	0,6
Poad	4,6	3,3
<b>Suisse</b>		
Affichage Holding	127,9	115,9
<b>Macao</b>		
CNDecaux Airport Media Co. Ltd	0,1	0,0
<b>Total</b>	<b>158,2</b>	<b>141,2</b>

Les éléments financiers caractéristiques de l'état de situation financière des sociétés mises en équivalence sont les suivants <sup>(\*)</sup> :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2011				31/12/2010			
	% intégration	Total actif	Total Passif (hors capitaux propres)	Total Situation Nette	% intégration	Total actif	Total Passif (hors capitaux propres)	Total Situation Nette
<b>Allemagne</b>								
Stadtreklame Nürnberg GmbH	35%	15,1	5,5	9,6	35%	14,7	5,5	9,2
<b>Autriche</b>								
Werbeplakat Soravia GmbH	33%	6,2	5,3	0,9	33%	6,4	4,8	1,6
<b>Chine</b>								
Shanghai Zhongle Vehicle Painting Co. Ltd	40%	0,6	0,3	0,3	40%	0,7	0,4	0,3
<b>France</b>								
Metrobus	33%	64,0	66,5	-2,5	33%	58,5	66,5	-8,0
<b>Hong Kong</b>								
Bus Focus Ltd	40%	3,5	0,7	2,8	40%	2,1	0,6	1,5
Poad	49%	16,6	7,1	9,5	49%	13,4	6,8	6,6
<b>Suisse</b>								
Affichage Holding <sup>(1)</sup>	30%	258,6	108,5	150,1	30%	224,1	113,9	110,2
<b>Macao</b>								
CNDecaux Airport Media Co. Ltd	30%	0,3	0,1	0,2	30%	0,6	0,5	0,1

<sup>(\*)</sup> Données à 100 % et retraitées aux normes IFRS.

<sup>(1)</sup> La valorisation à 30 % d'Affichage Holding au cours de bourse du 30 décembre 2011 s'élève à 100,7 millions d'euros.

La variation des titres mis en équivalence est la suivante sur 2011 :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2010	Résultat	Dividendes	Conversion	Autres	31/12/2011
Stadtreklame Nürnberg GmbH	9,6	0,6	-0,5		1,4	11,1
Werbeplakat Soravia GmbH	0,8	0,1	-0,3			0,6
Shanghai Zhongle Vehicle Painting Co. Ltd	0,2	0,0		0,0		0,2
Metrobus	10,8	1,8				12,6
Bus Focus Ltd	0,6	0,5		0,0		1,1
Poad	3,3	1,6	-0,5	0,2		4,6
Affichage Holding	115,9	10,0		1,8	0,2	127,9
CNDecaux Airport Media Co. Ltd	0,0	0,0		0,1		0,1
<b>Total</b>	<b>141,2</b>	<b>14,6</b>	<b>-1,3</b>	<b>2,1</b>	<b>1,6</b>	<b>158,2</b>

## 2.7. Autres actifs financiers (courant et non courant)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2011	31/12/2010
Prêts	23,6	19,4
Créances rattachées à des participations	5,8	4,5
Autres immobilisations financières	8,6	5,6
<b>Total</b>	<b>38,0</b>	<b>29,5</b>

Les autres actifs financiers sont principalement composés d'avances en compte courant accordées aux partenaires des coentreprises, 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 2011, les autres actifs financiers ont augmenté de 8,5 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2010. Cette variation est principalement due à l'augmentation des prêts accordés aux partenaires des coentreprises pour 3,6 millions d'euros, à la quote-part non éliminée des prêts accordés aux sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration proportionnelle pour un montant de 2,2 millions d'euros et au prêt de 1,5 million d'euros consenti par JCDecaux SA à Metrobus.

L'échéance des autres actifs financiers se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2011	31/12/2010
≤ 1 an	14,2	11,7
> 1 an & ≤ 5 ans	21,1	16,2
> 5 ans	2,7	1,6
<b>Total</b>	<b>38,0</b>	<b>29,5</b>

## 2.8. Autres créances (non courant)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2011	31/12/2010
- Créances diverses	9,6	9,5
<i>Dépréciation des créances diverses</i>	-2,2	-2,1
- Créances fiscales	0,8	0,8
- Charges constatées d'avance	29,3	41,3
<b>Total Autres créances (actifs non courants)</b>	<b>39,7</b>	<b>51,6</b>
<i>Total Dépréciation des Autres créances (non courant)</i>	<i>-2,2</i>	<i>-2,1</i>
<b>Total</b>	<b>37,5</b>	<b>49,5</b>

## 2.9. Stocks

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2011	31/12/2010
Valeur brute des stocks	119,6	122,2
Matières premières, approv. & marchandises	80,6	84,4
Produits intermédiaires et finis	39,0	37,8
Dépréciation	-24,7	-24,8
Matières premières, approv. & marchandises	-16,4	-17,6
Produits intermédiaires et finis	-8,3	-7,2
<b>Total</b>	<b>94,9</b>	<b>97,4</b>

## 2.10. Clients et autres débiteurs

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2011	31/12/2010
- Créances clients	631,9	595,6
<i>Dépréciation des créances clients</i>	<i>-27,5</i>	<i>-26,2</i>
- Créances diverses	14,2	12,6
<i>Dépréciation des créances diverses</i>	<i>-1,4</i>	<i>-1,3</i>
- Autres créances d'exploitation	26,6	13,6
<i>Dépréciation des autres créances d'exploitation</i>	<i>-0,5</i>	<i>-1,0</i>
- Créances fiscales diverses	25,5	38,6
- Créances sur cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	10,8	17,5
- Créances sur cession d'immobilisations financières	7,6	7,6
- Avances et acomptes versés	7,1	8,8
- Charges constatées d'avance	43,7	46,8
<b>Total Clients et autres débiteurs</b>	<b>767,4</b>	<b>741,1</b>
<i>Total Dépréciation des créances clients et autres débiteurs</i>	<i>-29,4</i>	<i>-28,5</i>
<b>Total</b>	<b>738,0</b>	<b>712,6</b>

Au 31 décembre 2011, les créances clients et autres débiteurs ont augmenté de 25,4 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2010. Cette augmentation est principalement liée à la hausse du chiffre d'affaires du Groupe et à des effets de change.

Le solde des créances clients échues et non provisionnées est de 242,0 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 240,1 millions d'euros au 31 décembre 2010. 7,3 % des créances clients non provisionnées sont échues de plus de 90 jours au 31 décembre 2011 contre 6,9 % au 31 décembre 2010. 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>	31/12/2011	31/12/2010
Trésorerie	70,0	60,1
Équivalents de trésorerie	218,7	151,4
<b>Total</b>	<b>288,7</b>	<b>211,5</b>

Au 31 décembre 2011, le Groupe dispose de 288,7 millions d'euros de trésorerie et d'équivalents de trésorerie dont 10,3 millions d'euros placés en garanties, contre 9,5 millions d'euros au 31 décembre 2010. Les équivalents de trésorerie sont principalement constitués de dépôt court terme et d'OPCVM monétaires.

## 2.12. Créances d'impôts sur les sociétés et passifs d'impôt exigible

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2011	31/12/2010
Créances d'impôts sur les sociétés	4,5	5,6
Passifs d'impôt exigible	-29,5	-28,9
<b>Total</b>	<b>-25,0</b>	<b>-23,3</b>

## 2.13. Impôts différés nets

### 2.13.1. Impôts différés comptabilisés

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2011	31/12/2010
Impôts différés actif	23,6	15,3
Impôts différés passif	-111,8	-106,7
<b>Total</b>	<b>-88,2</b>	<b>-91,4</b>

Les sources d'impôts différés sont les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2011	31/12/2010
Immobilisations corporelles et incorporelles	-121,4	-123,1
Reports déficitaires	3,9	6,0
Provision pour démontage	16,0	15,5
Autres	13,3	10,2
<b>Total</b>	<b>-88,2</b>	<b>-91,4</b>

### 2.13.2. Impôts différés actif sur reports déficitaires non reconnus

Au 31 décembre 2011, le montant des impôts différés actif liés à des reports déficitaires non reconnus s'élève à 26,0 millions d'euros, contre 26,7 millions d'euros au 31 décembre 2010.

## 2.14. Capitaux propres

### Composition du capital

Au 31 décembre 2011, le capital s'établit à 3 382 240,96 euros divisé en 221 860 303 actions de même catégorie et entièrement libérées.

### Rapprochement entre le nombre d'actions en circulation au 1er janvier 2011 et au 31 décembre 2011

Nombre d'actions en circulation au 1er janvier 2011	221 602 115
Emission d'actions suite à l'octroi d'actions gratuites	21 188
Emission d'actions suite aux levées d'options	237 000
<b>Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2011</b>	<b>221 860 303</b>

Au 31 décembre 2011, le Groupe ne détient aucune action propre.

## 2.15. Provisions

Les provisions se décomposent comme suit :

	31/12/2011	31/12/2010
<i>En millions d'euros</i>		
Provisions pour démontage	160,9	156,3
Provisions pour retraites et avantages assimilés	38,6	36,6
Provisions pour litiges	7,8	14,8
Autres provisions	21,4	24,1
<b>Total</b>	<b>228,7</b>	<b>231,8</b>

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). Au 31 décembre 2011, la durée résiduelle moyenne des contrats qui constitue la base de calcul de la provision pour démontage est de 7 ans.

Les provisions pour démontage font l'objet d'une actualisation au taux de 3,90 % au 31 décembre 2011, taux identique au 31 décembre 2010. L'utilisation d'un taux de 3,65 % (variation de 25 points de base) aurait conduit à une charge financière complémentaire de l'ordre de 3,8 millions d'euros, et l'utilisation d'un taux de 3,40 % (variation de 50 points de base) aurait conduit à une charge financière additionnelle de l'ordre de 7,7 millions d'euros.

Les provisions pour litiges représentent un montant de 7,8 millions d'euros au 31 décembre 2011. Les risques provisionnés sur la ligne « Autres provisions » sont reclassés sur la ligne « Provisions pour litiges » dès lors qu'une procédure est engagée.

Le Groupe JCDecaux est partie à plusieurs litiges relatifs aux modalités de mise en œuvre de certains de ses contrats avec ses concédants et à 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 partie à des litiges concernant l'attribution ou la résiliation de contrats de mobilier urbain et/ou d'affichage, ainsi que des litiges fiscaux.

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 financière. 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.

Les autres provisions d'un montant de 21,4 millions d'euros sont constituées à hauteur de 5,9 millions d'euros de provisions pour risques liés aux relations contractuelles avec les partenaires ou les concédants qui ne font pas l'objet de procédure, à hauteur de 3,7 millions d'euros de provisions pour risques fiscaux, à hauteur de 3,8 millions d'euros de provisions pour perte à terminaison principalement en Finlande et en Chine, et de provisions diverses pour 8,0 millions d'euros.

### Variation des provisions

	31/12/2010	Dotations	Actuali- sation	Reprises		Reclas- sements	Conversion	Variations de périmètre	31/12/2011
				Consommées	Non consommées				
<i>En millions d'euros</i>									
Provisions pour démontage	156,3	15,3	5,9	-9,7	-9,6		1,3	1,4	160,9
Provisions pour retraites et avantages assimilés	36,6	5,5		-1,3	-3,3	0,8	0,1	0,2	38,6
Provisions pour litiges	14,8	1,6		-5,5	-0,4	-2,4	-0,5	0,2	7,8
Autres provisions	24,1	5,4		-5,4	-2,0	-1,1	0,3	0,1	21,4
<b>Total</b>	<b>231,8</b>	<b>27,8</b>	<b>5,9</b>	<b>-21,9</b>	<b>-15,3</b>	<b>-2,7</b>	<b>1,2</b>	<b>1,9</b>	<b>228,7</b>

## 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, des risques de nature fiscale ou relatifs 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 2011 à 6,6 millions d'euros contre 6,5 millions d'euros au 31 décembre 2010.

## 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 jubilé.

Les engagements du Groupe concernent principalement la France, le Royaume-Uni et l'Autriche.

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 2011, le changement d'indexation des rentes de certains bénéficiaires de prestations définies a conduit à une diminution de l'engagement.

En Autriche, les engagements sont principalement constitués d'indemnités légales de départ.

Aux Pays-Bas, le plan de pension a été liquidé en 2011 auprès d'une compagnie d'assurance et transformé en plan à cotisations définies.

Les cotisations versées au titre des régimes à cotisations définies représentent 30,1 millions d'euros en 2011 (dont 0,7 million d'euros de cotisations versées au régime multi-employeur en Finlande) contre 28,6 millions d'euros en 2010 (dont 0,7 million d'euros de cotisations versées au régime multi-employeur en Finlande).

Le Groupe participe à trois plans multi-employeur à prestations définies couverts par des actifs en Suède (ITP Plan). A ce jour, il n'est pas possible de déterminer de façon isolée la dette actuarielle de la société JCDecaux Sverige AB. Au 31 décembre 2010, ces trois plans étaient en surplus pour un total de 7,7 milliards d'euros, au niveau national, selon les évaluations locales propres à ces engagements. La charge reconnue dans les comptes consolidés du Groupe au titre de ces trois plans est égale aux cotisations versées dans l'année 2011, soit 0,3 million d'euros. Sur les trois plans, seul un plan a augmenté le niveau de cotisations en 2011, la politique de financement des deux autres plans prévoyant la constitution de réserve.

Les provisions sont calculées avec les hypothèses suivantes :

	2011	2010
<b>Taux d'actualisation <sup>(1)</sup></b>		
Zone Euro	4,30 %	4,50 %
Royaume-Uni	4,90 %	5,40 %
<b>Taux de revalorisation de salaires</b>		
Zone Euro	2,59 %	2,55 %
Royaume-Uni <sup>(2)</sup>	NA	NA
<b>Taux de revalorisation des pensions</b>		
Zone Euro	1,50 %	1,94 %
Royaume-Uni	3,50 %	3,70 %

<sup>(1)</sup> Les taux d'actualisation sur les zones Euro et Royaume-Uni sont déterminés sur la base du taux de rendement d'obligations émises par des entreprises privées de première qualité (notées AA).

<sup>(2)</sup> Le plan UK étant gelé, pas de prise en compte de revalorisation de salaires.

Le Groupe a déterminé le taux d'actualisation sur la base d'indices publics permettant de s'assurer de la qualité des obligations prises en référence. Par exemple, le Groupe s'est appuyé en 2011 sur l'indice Iboxx pour la zone Euro, retraité des obligations dont les émetteurs n'avaient plus une notation considérée comme de première qualité au 31 décembre, ce qui a été considéré plus pertinent que les données issues d'autres indices utilisés précédemment (l'indice Bloomberg était par exemple retenu fin 2010 sur la zone Euro).

Les engagements de retraite et autres avantages à long terme (avant effets fiscaux) s'analysent de la façon suivante :

▪ en 2010 :

<i>En millions d'euros</i>	Régimes de retraite		Autres avantages à long terme	Total
	non financés	financés		
<b>Evolution de la dette actuarielle</b>				
Ouverture	13,4	64,8	4,7	82,9
Coût des services rendus	0,7	2,1	0,4	3,2
Intérêts sur la dette	0,7	3,5	0,2	4,4
Modifications de régimes	-0,1	-0,4		-0,5
Ecarts actuariels <sup>(1)</sup>	1,5	0,8	0,2	2,5
Prestations payées	-0,8	-3,3	-0,4	-4,5
Autres (Ecart de change)	0,1	1,3		1,4
<b>Dette actuarielle à la clôture</b>	<b>15,5</b>	<b>68,8</b>	<b>5,1</b>	<b>89,4</b>
<i>dont France</i>	<i>10,6</i>	<i>25,4</i>	<i>2,5</i>	<i>38,5</i>
<i>dont autres pays</i>	<i>4,9</i>	<i>43,4</i>	<i>2,6</i>	<i>50,9</i>
<b>Evolution des actifs</b>				
Ouverture		37,4		37,4
Rendement attendu <sup>(2)</sup>		2,2		2,2
Ecarts actuariels <sup>(3)</sup>		2,3		2,3
Contributions employeur		2,5		2,5
Prestations payées		-3,3		-3,3
Autres (Ecart de change)		1,0		1,0
<b>Actifs à la clôture</b>		<b>42,1</b>		<b>42,1</b>
<i>dont France</i>		<i>5,1</i>		<i>5,1</i>
<i>dont autres pays</i>		<i>37,0</i>		<i>37,0</i>
<b>Provision</b>				
Couverture financière	15,5	26,7	5,1	47,3
Ecarts actuariels non amortis	-3,6	-5,2		-8,8
Coût des services passés non amortis	-0,6	-1,5		-2,1
Actif non comptabilisé		0,2		0,2
<b>Provision à la clôture</b>	<b>11,3</b>	<b>20,2</b>	<b>5,1</b>	<b>36,6</b>
<i>dont France</i>	<i>7,5</i>	<i>13,7</i>	<i>2,5</i>	<i>23,7</i>
<i>dont autres pays</i>	<i>3,8</i>	<i>6,5</i>	<i>2,6</i>	<i>12,9</i>
<b>Charge de retraite</b>				
Coût des services rendus	0,7	2,1	0,4	3,2
Intérêts sur la dette	0,7	3,5	0,2	4,4
Rendement attendu des placements		-2,2		-2,2
Amortissement des écarts actuariels	0,1	1,2	0,2	1,5
Amortissement du coût des services passés	0,1	0,2		0,3
Autres		0,2		0,2
<b>Charge de l'exercice</b>	<b>1,6</b>	<b>5,0</b>	<b>0,8</b>	<b>7,4</b>
<i>dont France</i>	<i>1,1</i>	<i>2,5</i>	<i>0,4</i>	<i>4,0</i>
<i>dont autres pays</i>	<i>0,5</i>	<i>2,5</i>	<i>0,4</i>	<i>3,4</i>

<sup>(1)</sup> Dont 5,3 millions d'euros liés aux changements d'hypothèses et - 2,8 millions d'euros lié aux écarts d'expérience.

<sup>(2)</sup> 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 2009.

<sup>(3)</sup> Les écarts actuariels générés sur les actifs de couverture sont des écarts d'expérience.

▪ en 2011 :

<i>En millions d'euros</i>	Régimes de retraite		Autres avantages à long terme	Total
	non financés	financés		
<b>Evolution de la dette actuarielle</b>				
Ouverture	15,5	68,8	5,1	89,4
Coût des services rendus	0,7	2,5	0,4	3,6
Intérêts sur la dette	0,7	3,3	0,2	4,2
Acquisitions / cessions / transferts de régimes <sup>(1)</sup>	0,5	1,7	0,3	2,5
Modifications / liquidations de régimes <sup>(2)</sup>	0,3	-8,8	1,5	-7,0
Ecarts actuariels <sup>(3)</sup>	-0,2	2,1		1,9
Prestations payées	-0,7	-2,0	-0,4	-3,1
Autres (Ecarts de change)		1,1		1,1
<b>Dette actuarielle à la clôture</b>	<b>16,8</b>	<b>68,7</b>	<b>7,1</b>	<b>92,6</b>
<i>dont France</i>	<i>11,0</i>	<i>29,8</i>	<i>4,3</i>	<i>45,1</i>
<i>dont autres pays</i>	<i>5,8</i>	<i>38,9</i>	<i>2,8</i>	<i>47,5</i>
<b>Evolution des actifs</b>				
Ouverture		42,1		42,1
Rendement attendu <sup>(4)</sup>		2,4		2,4
Acquisitions / cessions / transferts de régimes <sup>(1)</sup>		1,5		1,5
Liquidations de régimes <sup>(2)</sup>		-5,8		-5,8
Ecarts actuariels <sup>(5)</sup>		-0,8		-0,8
Contributions employeur		2,9		2,9
Prestations payées		-2,0		-2,0
Autres (Ecarts de change)		1,0		1,0
<b>Actifs à la clôture</b>		<b>41,3</b>		<b>41,3</b>
<i>dont France</i>		<i>6,4</i>		<i>6,4</i>
<i>dont autres pays</i>		<i>34,9</i>		<i>34,9</i>
<b>Provision</b>				
Couverture financière	16,8	27,4	7,1	51,3
Ecarts actuariels non amortis	-3,2	-7,5		-10,7
Coût des services passés non amortis	-0,6	-1,4		-2,0
Actif non comptabilisé				0,0
<b>Provision à la clôture</b>	<b>13,0</b>	<b>18,5</b>	<b>7,1</b>	<b>38,6</b>
<i>dont France</i>	<i>8,3</i>	<i>15,7</i>	<i>4,2</i>	<i>28,2</i>
<i>dont autres pays</i>	<i>4,7</i>	<i>2,8</i>	<i>2,9</i>	<i>10,4</i>
<b>Charge de retraite</b>				
Coût des services rendus	0,7	2,5	0,4	3,6
Intérêts sur la dette	0,7	3,3	0,2	4,2
Rendement attendu des placements		-2,4		-2,4
Amortissement des écarts actuariels	0,2	0,1	0,0	0,3
Amortissement du coût des services passés	0,3	-1,2	1,5	0,6
Liquidations de régimes		-1,1		-1,1
Réductions de régimes	-0,2			-0,2
Limitation des surplus		-0,1		-0,1
<b>Charge de l'exercice</b>	<b>1,7</b>	<b>1,1</b>	<b>2,1</b>	<b>4,9</b>
<i>dont France</i>	<i>1,1</i>	<i>2,7</i>	<i>1,7</i>	<i>5,5</i>
<i>dont autres pays</i>	<i>0,6</i>	<i>-1,6</i>	<i>0,4</i>	<i>-0,6</i>

<sup>(1)</sup> Dont 0,8 million d'euros de reclassement de provision retraite, 0,5 million d'euros de transferts de dettes actuarielles et d'actifs financiers dans le fonds anglais, et 1,2 million d'euros de dettes actuarielles couvertes par 1,0 million d'euros d'actifs au titre de l'acquisition de la société Mediakiosk.

<sup>(2)</sup> Dont - 1,4 million d'euros de modification du plan de pension anglais (changement de l'indice de référence retenu pour la revalorisation des rentes (passant ainsi du RPI au CPI) à la suite d'une décision du gouvernement britannique), 1,5 million d'euros de dettes actuarielles au titre de la couverture médicale de certains retraités français, - 7,4 millions d'euros au titre de la liquidation de la dette actuarielle du plan de pension néerlandais et - 5,8 millions d'euros au titre de la liquidation des actifs de couverture de ce même plan.

<sup>(3)</sup> Dont 2,2 millions d'euros liés aux changements d'hypothèses et - 0,3 million d'euros lié aux écarts d'expérience.

<sup>(4)</sup> 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 2010.

<sup>(5)</sup> Les écarts actuariels générés sur les actifs de couverture sont des écarts d'expérience.



La dette actuarielle du Groupe au 31 décembre 2011 s'élève à 92,6 millions d'euros et est principalement située dans 3 pays : France (49 % de la dette actuarielle totale), Royaume-Uni (36 %) et Autriche (7 %).

Les évaluations ont été effectuées par un actuair 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 à la hausse de 5,7 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 2011 s'élèvent à -10,7 millions d'euros et concernent principalement les sociétés françaises.

Le coût des services passés non amortis au 31 décembre 2011 s'élève à -2,0 millions d'euros et correspond d'une part au surcoût généré par l'application de la loi Fillon en 2003 et d'autre part au profit généré par l'application de la loi Fillon 2010 sur le relèvement progressif de l'âge légal de départ en retraite (passage de 61 ans à 62 ans) du personnel non cadre. Ce montant fait 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>	2011	2010
<b>Au 1er janvier</b>	<b>36,6</b>	<b>32,7</b>
Charge de l'exercice	4,9	7,4
Ecarts de conversion	0,1	0,2
Cotisations versées	-2,9	-2,5
Prestations payées	-1,1	-1,2
Autres <sup>(1)</sup>	1,0	0,0
<b>Au 31 décembre</b>	<b>38,6</b>	<b>36,6</b>

<sup>(1)</sup> Dont 0,8 million d'euros de reclassement de provision pour retraite et 0,2 million d'euros de provision pour retraite au titre de l'entrée de Médiakiosk dans le Groupe.

La décomposition des actifs des régimes couverts est la suivante :

	2011				2010			
	Répartition des actifs à la clôture		Taux de rendement attendu des actifs sur l'exercice <sup>(1)</sup>		Répartition des actifs à la clôture		Taux de rendement attendu des actifs sur l'exercice <sup>(1)</sup>	
	En M€	En %	Zone Euro	Royaume-Uni	En M€	En %	Zone Euro	Royaume-Uni
Actions	17,6	43%	6,5%	7,2%	17,9	43%	6,5%	7,2%
Obligations	18,7	45%	4,1%	4,2%	14,9	35%	4,1%	4,7%
Immobilier	1,9	5%	4,7%		0,6	1%	4,7%	
Autres	3,1	7%	4,5%	7,2%	8,7	21%	4,8%	7,2%
<b>Total</b>	<b>41,3</b>	<b>100%</b>	<b>4,5%</b>	<b>5,6%</b>	<b>42,1</b>	<b>100%</b>	<b>4,7%</b>	<b>6,1%</b>

<sup>(1)</sup> 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.

Le Groupe prévoit de verser en 2012 des cotisations aux fonds de couverture de 1,1 million d'euros.

L'information rétrospective sur les avantages postérieurs à l'emploi est la suivante :

<i>En millions d'euros</i>	2011	2010	2009	2008	2007
Dette actuarielle à la clôture	92,6	89,4	82,9	71,4	80,0
Actifs à la clôture	41,3	42,1	37,4	31,7	43,0
Couverture financière	51,3	47,3	45,5	39,7	37,0
Ecarts actuariels d'expérience sur la dette actuarielle	-0,3	-2,8	-0,4	0,1	1,0
<i>en % de la dette actuarielle</i>	<i>-0,3%</i>	<i>-3,1%</i>	<i>-0,5%</i>	<i>0,1%</i>	<i>1,3%</i>
Ecarts actuariels d'expérience sur l'actif	-0,8	2,3	2,8	-8,2	-1,8
<i>en % de l'actif</i>	<i>-1,9%</i>	<i>5,5%</i>	<i>7,5%</i>	<i>-25,9%</i>	<i>-4,2%</i>

## 2.16. Endettement financier net

<i>En millions d'euros</i>		31/12/2011			31/12/2010		
		Part courante	Part non courante	Total	Part courante	Part non courante	Total
<b>Dettes financières brutes au bilan</b>	(1)	71,1	357,8	428,9	83,8	459,3	543,1
Instruments financiers dérivés actifs				0,0			0,0
Instruments financiers dérivés passifs		0,1	17,7	17,8	0,5	19,3	19,8
<b>Instruments financiers de couverture</b>	(2)	0,1	17,7	17,8	0,5	19,3	19,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie		288,7		288,7	211,5		211,5
Concours bancaires		-9,7		-9,7	-22,1		-22,1
<b>Trésorerie nette</b>	(3)	279,0	0,0	279,0	189,4	0,0	189,4
Retraitement des prêts liés aux sociétés consolidées en proportionnelle (*)	(4)	13,3	6,9	20,2	9,1	5,6	14,7
<b>Dettes financières nettes (hors engagements de rachat de minoritaires)</b>	(5)=(1)+(2)-(3)-(4)	-221,1	368,6	147,5	-114,2	473,0	358,8

(\*) La dette financière nette est retraitée des prêts liés aux sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration proportionnelle lorsque le financement est réparti entre les différents actionnaires.

Les dettes sur engagements de rachat de minoritaires font l'objet d'un enregistrement séparé et ne sont donc pas incluses dans la dette financière. Elles sont détaillées au paragraphe 2.17 « Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ».

Les instruments financiers dérivés et les caractéristiques de la dette avant et après couvertures sont détaillés au paragraphe 2.18 « Instruments dérivés ».

Les analyses de la dette réalisées ci-après sont menées sur la base de la dette financière économique qui se détermine en corrigeant la valeur comptable de la dette (dette financière brute au bilan), de l'impact de la revalorisation à la juste valeur du fait des couvertures et du coût amorti (retraitements IAS 39) :

<i>En millions d'euros</i>		31/12/2011			31/12/2010		
		Part courante	Part non courante	Total	Part courante	Part non courante	Total
<b>Dettes financières brutes au bilan</b>	(1)	71,1	357,8	428,9	83,8	459,3	543,1
Impact du coût amorti			0,5	0,5		1,8	1,8
Impact de la couverture de juste valeur			18,0	18,0		19,6	19,6
<b>Revalorisation IAS 39</b>	(2)	0,0	18,5	18,5	0,0	21,4	21,4
<b>Dettes financières économiques</b>	(3)=(1)+(2)	71,1	376,3	447,4	83,8	480,7	564,5

Au 31 décembre 2011, la dette financière économique se décompose de la façon suivante :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2011			31/12/2010		
	Part courante	Part non courante	Total	Part courante	Part non courante	Total
Emprunts obligataires		292,3	292,3		292,3	292,3
Emprunts auprès des établissements de crédit	45,2	47,2	92,4	69,3	165,5	234,8
Emprunts et dettes financières divers	20,3	31,5	51,8	9,5	18,6	28,1
Emprunts de location financement	2,9	5,3	8,2	2,3	4,3	6,6
Intérêts courus	2,7		2,7	2,7		2,7
<b>Dettes financières économiques</b>	71,1	376,3	447,4	83,8	480,7	564,5

Dans le courant de l'année 2011, le Groupe a remboursé par anticipation une ligne de crédit confirmée de 100 millions d'euros d'échéances 2014 et 2015.

Les dettes financières principales du Groupe sont portées par JCDecaux SA et comprennent principalement l'emprunt obligataire qui se détaille ainsi :

<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)	292,3	274,3	271,3	avril 2003	avril 2013 et avril 2015

Ces dettes 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.

Le Groupe dispose également au 31 décembre 2011 d'une ligne de crédit revolving confirmée pour 850,0 millions d'euros portée par JCDecaux SA d'échéances juin 2012 et juin 2013. Cette ligne est non tirée au 31 décembre 2011 et elle a été remplacée en février 2012 par une nouvelle ligne d'un montant de 600 millions d'euros avec une maturité de 5 ans.

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 2011, le Groupe respecte ces « covenants » avec des valeurs très éloignées des limites requises, avec des ratios respectifs de 44,8 et 0,3.

Le taux d'intérêt effectif moyen de ces dettes après prise en compte des couvertures de taux d'intérêt est de l'ordre de 2,6 % sur l'année 2011.

La dette financière du Groupe comprend également :

- des emprunts bancaires portés par les filiales de JCDecaux SA, pour un montant de 92,4 millions d'euros ;
- des dettes de location financement pour 8,2 millions d'euros détaillées dans la dernière partie du présent paragraphe ;
- des emprunts et dettes financières divers pour 51,8 millions d'euros qui comprennent principalement 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 2,7 millions d'euros.

#### Echéance des dettes financières (hors lignes de crédit confirmées non utilisées)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2011	31/12/2010
Échéance à moins d'un an	71,1	83,8
Échéance à plus d'un an et moins de 5 ans	367,0	469,3
Échéance à plus de 5 ans	9,3	11,4
<b>Total</b>	<b>447,4</b>	<b>564,5</b>

#### Ventilation des dettes financières par devise

*Ventilation des dettes par devise (après swaps d'émission et swaps de change)*

	31/12/2011		31/12/2010	
	En M€	En %	En M€	En %
Euro	373,9	84%	460,8	82%
Yuan chinois	34,2	8%	39,5	7%
Shekel israélien	25,0	6%	23,4	4%
Yen japonais	24,3	5%	22,9	4%
Livre sterling	24,1	5%	16,0	3%
Livre turque	20,4	5%	0,0	0%
Roupie indienne	12,8	2%	13,6	3%
Peso chilien	10,5	2%	10,2	2%
Dollar américain	7,6	2%	18,6	3%
Baht thaïlandais	7,2	2%	18,0	3%
Dollar canadien	3,7	1%	5,1	1%
Dollar de Singapour	3,4	1%	-8,6	-2%
Dollar australien <sup>(1)</sup>	-8,6	-2%	-17,6	-3%
Dirham des Emirats Arabes Unis <sup>(1)</sup>	-13,5	-3%	-5,8	-1%
Dollar de Hong-Kong <sup>(1)</sup>	-79,2	-18%	-36,9	-7%
Autres	1,6	0%	5,3	1%
<b>Total</b>	<b>447,4</b>	<b>100%</b>	<b>564,5</b>	<b>100%</b>

<sup>(1)</sup> Les montants négatifs correspondent à des positions prêteuses.

## 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)

	31/12/2011	31/12/2010
<i>En millions d'euros</i>		
Taux fixe	172,7	163,3
Taux variable	274,7	401,2
<b>Total</b>	<b>447,4</b>	<b>564,5</b>

Ventilation des dettes par taux d'intérêt (après couvertures fermes et optionnelles)

	31/12/2011		31/12/2010	
	En M€	En %	En M€	En %
Taux fixe	30,5	7%	21,0	4%
Taux variable couvert par options	105,0	23%	105,0	19%
Taux variable	311,9	70%	438,5	77%
<b>Total</b>	<b>447,4</b>	<b>100%</b>	<b>564,5</b>	<b>100%</b>

## Dettes financières liées aux contrats de location financement

La dette financière liée aux contrats de location financement se décompose de la façon suivante :

	31/12/2011			31/12/2010		
<i>En millions d'euros</i>	Paiements futurs minimaux	Intérêts	Principal	Paiements futurs minimaux	Intérêts	Principal
Moins d'un an	2,8	0,1	2,9	2,2	0,1	2,3
Entre 1 et 5 ans	5,1	0,2	5,3	4,2	0,1	4,3
Plus de 5 ans	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total</b>	<b>7,9</b>	<b>0,3</b>	<b>8,2</b>	<b>6,4</b>	<b>0,2</b>	<b>6,6</b>

## 2.17. Dettes sur engagements de rachat de minoritaires

Le montant des dettes sur engagements de rachat de minoritaires est de 91,9 millions d'euros au 31 décembre 2011 contre 86,5 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Elles sont composées 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 64,1 millions d'euros.

L'augmentation de 5,4 millions d'euros des dettes sur engagements de rachat de minoritaires entre le 31 décembre 2010 et le 31 décembre 2011 correspond aux charges d'actualisation enregistrées sur la période.

## 2.18. Instruments dérivés

Le Groupe n'utilise des produits dérivés qu'à des fins de couverture contre les risques de taux et de change. L'utilisation des instruments dérivés concerne principalement la société JCDecaux SA.

### 2.18.1. 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 dollar américain et à taux fixe. Le Groupe n'ayant pas généré de besoins de financement libellés en dollar américain 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 2011, l'emprunt obligataire (USPP) se présente ainsi - avant et après couvertures - :

	Tranche B	Tranche C	Tranche D	Tranche E
Montant avant couverture	100 MUSD	100 MEUR	50 MUSD	50 MEUR
Echéance	avril 2013	avril 2013	avril 2015	avril 2015
Remboursement	In fine	In fine	In fine	In fine
Taux d'intérêt avant couverture	Taux fixe USD	EURIBOR	Taux fixe USD	EURIBOR
Instrument de couverture	swap de taux d'intérêt combiné à un swap de base : receveur de taux fixe USD / payeur de taux variable EURIBOR	NA	swap de taux d'intérêt combiné à un swap de base : receveur de taux fixe USD / payeur de taux variable EURIBOR	NA
Montant après couverture	94,8 MEUR	100 MEUR	47,4 MEUR	50 MEUR
Taux d'intérêt après couverture	EURIBOR	EURIBOR	EURIBOR	EURIBOR

La couverture de taux d'intérêt sur la tranche A, de même que la dette sous jacente, est arrivée à échéance en avril 2010.

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.

L'élément couvert étant valorisé à la juste valeur, les variations de l'élément couvert 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 31/12/11	Valeur de marché au 31/12/10
Swap de taux d'intérêt	Couverture des variations de juste valeur de la dette liées aux variations de taux d'intérêt	8,7	10,9
Swap de base	Couverture des variations de juste valeur de la dette liées aux variations de taux de change	-26,3	-30,0
<b>Total</b>		<b>-17,6</b>	<b>-19,1</b>

## 2.18.2. Autres instruments dérivés de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2011, le Groupe détient 100 millions d'euros de couvertures de taux d'intérêt sous forme de caps spread et de vente de floors d'échéance 2014 et 5 millions d'euros sous forme de cap d'échéance 2012. Ces couvertures ne sont pas exerçables au 31 décembre 2011.

Au sens de l'IAS 39, l'efficacité de ces instruments financiers par rapport aux éléments couverts n'est pas démontrée. 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 2011, la valeur de marché de ces instruments financiers s'élève à - 0,1 million d'euros contre - 0,2 million d'euros au 31 décembre 2010.

### 2.18.3. Instruments 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 2011, les positions contractées par le Groupe sont les suivantes (positions nettes) :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2011	31/12/2010
<b><i>Achats à terme contre euros :</i></b>		
Dollar de Hong-Kong	79,2	33,4
Dirham des Emirats Arabes Unis	13,5	5,6
Dollar australien	10,4	17,6
Dollar américain	8,4	0,0
Couronne suédoise	5,7	3,6
Riyal saoudien	4,5	0,0
Couronne norvégienne	2,8	1,5
Dollar singapourien	0,0	8,6
Autres	0,2	0,4
<b><i>Ventes à terme contre euros :</i></b>		
Shekel Israélien	25,0	23,8
Livre sterling	22,3	19,6
Livre turque	20,7	0,0
Yen japonais	17,6	17,1
Dollar singapourien	3,4	0,0
Dollar canadien	2,5	3,4
Dollar américain	0,0	17,2
Autres	0,6	2,9

Au 31 décembre 2011, la valeur de marché de ces instruments financiers s'élève à - 0,1 million d'euros contre - 0,5 million d'euros au 31 décembre 2010.

### 2.19. Fournisseurs et autres créditeurs (passif courant)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2011	31/12/2010
Fournisseurs	307,1	283,3
Dettes fiscales et sociales	171,6	170,9
Autres dettes d'exploitation	198,6	200,3
Dettes sur acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	16,1	15,5
Dettes sur acquisition d'immobilisations financières	14,4	14,2
Autres dettes	16,1	14,7
Avances et acomptes reçus	23,0	14,4
Produits constatés d'avance	75,6	74,7
<b>Total</b>	<b>822,5</b>	<b>788,0</b>

L'augmentation des dettes courantes de 34,5 millions d'euros au 31 décembre 2011 est principalement liée à la progression de l'activité et à des effets de change.

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>	2011	2010
Baux et redevances	-901,8	-857,1
Autres charges d'exploitation nettes	-479,3	-456,1
Impôts et taxes	-6,1	-7,0
Frais de personnel	-493,7	-474,4
<b>Coûts directs d'exploitation &amp; Coûts commerciaux, généraux &amp; administratifs <sup>(1)</sup></b>	<b>-1 880,9</b>	<b>-1 794,6</b>
Dotations aux provisions nettes des reprises	21,0	8,0
Dotations aux amortissements nettes des reprises	-228,9	-231,6
Perte de valeur des goodwill	0,0	-0,5
Pièces détachées maintenance	-37,9	-39,8
Autres produits opérationnels	8,7	2,3
Autres charges opérationnelles	-17,9	-14,8
<b>Total</b>	<b>-2 135,9</b>	<b>-2 071,0</b>

<sup>(1)</sup> dont - 1 500,8 millions d'euros de « Coûts directs d'exploitation » et - 380,1 millions d'euros de « Coûts commerciaux, généraux & administratifs » en 2011 (contre respectivement - 1 432,1 millions d'euros et - 362,5 millions d'euros en 2010).

#### 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 2011, les baux et redevances payés en contrepartie d'un droit d'exploitation publicitaire s'élèvent à 901,8 millions d'euros :

<i>En millions d'euros</i>	Total	Charges fixes	Charges variables
Redevances Mobilier Urbain et Transport	-761,2	-482,2	-279,0
Baux Affichage	-140,6	-111,2	-29,4
<b>Total</b>	<b>-901,8</b>	<b>-593,4</b>	<b>-308,4</b>

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 42,8 millions d'euros en 2011, sont des charges fixes.

#### 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 7,6 millions d'euros en 2011, contre 5,0 millions d'euros en 2010.

#### 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 les impôts fonciers.

#### 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>	2011	2010
Rémunérations et avantages divers	-388,6	-375,1
Charges sociales	-101,1	-97,7
Charges liées aux paiements en actions	-4,0	-1,6
<b>Total</b>	<b>-493,7</b>	<b>-474,4</b>

Les frais de personnel liés aux avantages postérieurs à l'emploi se décomposent de la façon suivante :

<i>En millions d'euros</i>	2011	2010
Retraites	-2,8	-6,6
Autres avantages à long terme	-2,1	-0,8
<b>Total <sup>(1)</sup></b>	<b>-4,9</b>	<b>-7,4</b>

<sup>(1)</sup> Dont - 0,9 million d'euros de charges liées aux retraites et autres avantages à long terme incluses sur la ligne « dotations aux provisions nettes des reprises » en 2011, contre - 4,5 millions d'euros en 2010.

Les charges de paiement en actions liées à IFRS 2 s'élèvent à 4,0 millions d'euros en 2011 contre 1,6 million d'euros en 2010.

Détail des plans d'actions gratuites :

	Plan 2011	Plan 2010	
Date d'attribution	17/02/2011	01/12/2010	01/12/2010
Nombre de bénéficiaires	1	1	1
Date d'acquisition	17/02/2015	01/12/2012	01/12/2014
Nombre d'actions gratuites	13 076	27 056	19 211
Taux sans risque (en %)	2,27	1,06	1,69
Cours à la date d'attribution (en €)	24,00	19,93	19,93
Dividende /action attendu année N+1 (en €) <sup>(1)</sup>	0,00	0,16	0,16
Dividende /action attendu année N+2 (en €) <sup>(1)</sup>	0,40	0,27	0,27
Dividende /action attendu année N+3 (en €) <sup>(1)</sup>	0,55	-	0,31
Dividende /action attendu année N+4 (en €) <sup>(1)</sup>	0,70	-	0,48
Juste Valeur des actions (en €)	22,64	19,53	18,89

<sup>(1)</sup> Consensus des analystes financiers sur les dividendes futurs (source : Bloomberg).

Détail des plans de stock-options :

	Plan 2011	Plan 2010	Plan 2009	Plan 2008	Plan 2007	Plan 2006	Plan 2005
Date d'attribution	17/02/2011	01/12/2010	23/02/2009	15/02/2008	20/02/2007	20/02/2006	04/03/2005
Date de fin d'acquisition des droits	17/02/2014	01/12/2013	23/02/2012	15/02/2011	20/02/2010	20/02/2009	04/03/2008
Date d'expiration	17/02/2018	01/12/2017	23/02/2016	15/02/2015	20/02/2014	20/02/2013	04/03/2012
Nombre de bénéficiaires	220	2	2	167	178	4	140
Nombre d'options	934 802	76 039	101 270	719 182	763 892	70 758	690 365
Prix d'exercice	23,49 €	20,20 €	11,15 €	21,25 €	22,58 €	20,55 €	19,81 €



Variations du nombre de stock-options durant la période et prix d'exercice moyen par catégories d'options :

ANNÉE	2011	Prix de levée moyen	Prix d'exercice moyen	2010	Prix de levée moyen	Prix d'exercice moyen
Nombre d'options en vie en début de période	2 208 451		20,35 €	2 433 433 <sup>(1)</sup>		19,84 €
- Options octroyées durant la période	934 802		23,49 €	76 039		20,20 €
- Options annulées durant la période	120 146		22,15 €	44 146		21,21 €
- Options exercées durant la période	237 000	22,94 €	16,78 €	221 598	20,97 €	16,01 €
- Options venues à expiration durant la période	2 666		21,25 €	35 277		10,78 €
Nombre d'options en vie en fin de période	2 783 441		21,63 €	2 208 451		20,35 €
<b>Nombre d'options exerçables en fin de période</b>	<b>1 796 917</b>		<b>20,93 €</b>	<b>1 843 838</b>		<b>20,59 €</b>

<sup>(1)</sup> Ont été réintégrées au nombre d'options en vie en début de période le nombre de 993 options déclarées perdues en 2009. Le bénéficiaire avait été déclaré démissionnaire alors qu'il s'agissait d'un départ à la retraite.

Détail par plan des options en vie aux 31 décembre 2011 et 31 décembre 2010 :

Plan / Date d'attribution	31/12/2011			31/12/2010		
	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
2004				166 285	0,18	15,29
2005	439 855	0,18	19,81	494 650	1,18	19,81
2006	52 413	1,14	20,55	70 758	2,14	20,55
2007	610 813	2,14	22,58	653 879	3,14	22,58
2008	600 976	3,14	21,25	645 570	4,13	21,25
2009	101 270	4,15	11,15	101 270	5,15	11,15
2010	76 039	5,92	20,20	76 039	6,92	20,2
2011	902 075	6,13	23,49			
<b>Total</b>	<b>2 783 441</b>		<b>21,63</b>	<b>2 208 451</b>		<b>20,35</b>

Détail des hypothèses utilisées dans le modèle de Black & Scholes pour la valorisation de chacun des plans suivants :

Hypothèses	Plans						
	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
- Prix du support à la date d'octroi	24,00 €	19,93 €	9,99 €	20,46 €	22,86 €	20,70 €	19,70 €
- Volatilité estimée	36,71 %	36,56 %	31,74 %	24,93 %	28,66 %	29,43 %	32,84 %
- Taux d'intérêt sans risques	2,27 %	1,69 %	2,31 %	3,37 %	4,02 %	3,11 %	2,96 %
- Durée de vie estimée des options (années)	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
- Taux de turnover estimé	3,33 %	0,00 %	0,00 %	2,00 %	5,00 %	0,00 %	5,00 %
- Taux de distribution du dividende <sup>(1)</sup>	1,20 %	1,08 %	2,41 %	2,56 %	2,00 %	1,90 %	-
- Juste valeur des options	<sup>(2)</sup> 7,45 €	5,82 €	2,00 €	3,77 €	5,76 €	5,11 €	6,21 €

<sup>(1)</sup> Consensus des analystes financiers sur les dividendes futurs (source : Bloomberg).

<sup>(2)</sup> Cette juste valeur unitaire ne tient pas compte de l'effet de « turn-over ».

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.

Pour la valorisation des plans 2005 à 2011, 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 que la durée moyenne d'exercice correspondait à 4,5 ans après la date d'émission des options.

#### 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>	2011	2010
Plus-values sur cessions d'actifs financiers et produits sur variations de périmètre	7,5	0,0
Plus-values sur cessions d'actifs incorporels et corporels	0,8	0,3
Autres produits de gestion	0,4	2,0
<b>Autres produits opérationnels</b>	<b>8,7</b>	<b>2,3</b>
Moins-values sur cessions d'actifs financiers et charges sur variations de périmètre	-1,0	-1,5
Moins-values sur cessions d'actifs incorporels et corporels	-4,6	-5,7
Autres charges de gestion	-12,3	-7,6
<b>Autres charges opérationnelles</b>	<b>-17,9</b>	<b>-14,8</b>
<b>Total</b>	<b>-9,2</b>	<b>-12,5</b>

Les plus-values sur cessions d'actifs financiers et produits sur variations de périmètre d'un montant de 7,5 millions d'euros en 2011 sont liés à la réévaluation de la quote-part antérieurement détenue lors de la prise de contrôle de JCDecaux Korea, Inc. en Corée du Sud en janvier 2011 et comprennent le badwill enregistré lors de la variation de pourcentage d'intégration de BigBoard en Ukraine et en Russie.

Les moins-values sur cessions d'actifs financiers et charges sur variations de périmètre s'élèvent à - 1,0 million d'euros en 2011 et sont liées à la réévaluation lors de la prise de contrôle d'Adbooth Pty Ltd en Australie et de Garmoniya en Ukraine.

En 2011, les autres charges de gestion s'élèvent à - 12,3 millions d'euros et concernent principalement les effets du dénouement de litiges en Asie. Ces frais sont compensés par une reprise de provisions sur la ligne « Dotations aux amortissements et provisions nettes ». Elles comprennent également des amendes et pénalités et des frais de restructuration.

### 3.2. Résultat financier

<i>En millions d'euros</i>	2011	2010
Produits financiers	7,3	7,9
Charges financières	-29,4	-24,2
<b>Intérêts financiers nets (1)</b>	<b>-22,1</b>	<b>-16,3</b>
<b>Dividendes</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>
<b>Différences nettes de change</b>	<b>-5,1</b>	<b>3,0</b>
Impact IAS 39 Change	0,4	-0,2
Impact IAS 39 Taux	0,0	0,0
Variation de valeur des dérivés non qualifiés de couverture	0,0	1,0
Impact du coût amorti	-1,3	-0,6
<b>Impact IAS 39</b>	<b>-0,9</b>	<b>0,2</b>
<b>Produits (charges) nets d'actualisation</b>	<b>-11,1</b>	<b>-19,8</b>
<b>Coût des garanties bancaires</b>	<b>-1,0</b>	<b>-1,1</b>
Dotations aux provisions pour risques financiers	-1,2	-0,2
Reprises de provisions pour risques financiers	0,6	0,1
<b>Dotations nettes aux provisions financières</b>	<b>-0,6</b>	<b>-0,1</b>
<b>Résultat net de cession d'actifs financiers</b>	<b>8,8</b>	<b>0,0</b>
<b>Autres</b>	<b>-0,3</b>	<b>-0,8</b>
<b>Autres charges et produits financiers (2)</b>	<b>-10,2</b>	<b>-18,5</b>
<b>Résultat financier (3) = (1) + (2)</b>	<b>-32,3</b>	<b>-34,8</b>
<i>Total produits financiers</i>	<i>16,7</i>	<i>11,9</i>
<i>Total charges financières</i>	<i>-49,0</i>	<i>-46,7</i>

En 2011, le résultat financier représente une charge nette de - 32,3 millions d'euros, contre - 34,8 millions d'euros en 2010, soit une évolution favorable de 2,5 millions d'euros.

Cette évolution s'explique principalement par la baisse de 8,7 millions d'euros des charges d'actualisation et par la cession d'une participation minoritaire dans la société Tulip (Hong Kong) pour 8,6 millions d'euros. Ces deux effets positifs sont en partie

compensés par une variation négative de 7,5 millions d'euros des impacts de change et une augmentation de 5,8 millions d'euros des intérêts financiers nets.

L'évolution des intérêts financiers nets s'explique d'une part par une charge de - 9,7 millions d'euros représentant la valeur actualisée des remboursements futurs liés à la clause de retour à meilleure fortune sur un abandon de créance réalisé par un minoritaire en faveur d'une société du Groupe, qui est, d'autre part, compensée par une diminution de 3,9 millions d'euros des intérêts financiers nets en lien avec la baisse de l'endettement financier net moyen.

Une charge d'actualisation de - 11,1 millions d'euros est comptabilisée en 2011, dont notamment - 5,9 millions d'euros liés à la provision pour démontage et - 5,4 millions d'euros liés aux charges d'actualisation de dettes sur engagements de rachat de minoritaires.

### 3.3. Impôts sur les bénéfices

#### Ventilation entre impôts différés et impôts courants

<i>En millions d'euros</i>	2011	2010
Impôts courants	-100,4	-81,7
<i>CVAE</i>	-6,9	-6,2
<i>Autres</i>	-93,5	-75,5
Impôts différés	6,7	2,9
<i>CVAE</i>	0,5	0,6
<i>Autres</i>	6,2	2,3
<b>Total</b>	<b>-93,7</b>	<b>-78,8</b>

Le taux effectif d'impôt avant dépréciation des goodwill et quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence est de 31,8 % en 2011 contre 32,2 % en 2010. Hors effet d'actualisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, le taux effectif d'impôt est de 31,2 % en 2011 stable par rapport à 2010.

#### Nature des impôts différés

Les sources d'impôts différés sont les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	2011	2010
Immobilisations corporelles et incorporelles	5,0	5,7
Reportis déficitaires	-1,7	-4,6
Provision pour démontage	-0,1	0,7
Autres	3,5	1,1
<b>Total</b>	<b>6,7</b>	<b>2,9</b>

## Rationalisation de la charge d'impôt

<i>En millions d'euros</i>	2011	2010
<b>Résultat de l'ensemble consolidé</b>	<b>215,7</b>	<b>169,3</b>
Charge d'impôt	-93,7	-78,8
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>309,4</b>	<b>248,1</b>
Perte de valeur des écarts d'acquisition	0,0	0,5
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	-14,6	-3,9
Quote-part des dividendes imposables reçus des filiales	4,8	2,9
Autres produits non imposables	-17,4	-5,5
Autres charges non déductibles	12,2	23,5
<b>Résultat avant impôt soumis au taux de droit commun</b>	<b>294,4</b>	<b>265,6</b>
Taux d'impôt pondéré du Groupe	28,72% <sup>(2)</sup>	28,30%
<b>Impôt théorique</b>	<b>-84,6</b>	<b>-75,2</b>
Impôts différés sur déficits non reconnus	-5,9	-4,1
Activation et consommation des déficits fiscaux antérieurs non reconnus	5,4	7,5
Autres impôts différés actifs non reconnus	-0,5	0,0
Divers <sup>(1)</sup>	-1,7	-1,4
<b>Impôt total calculé</b>	<b>-87,3</b>	<b>-73,2</b>
CVAE nette	-6,4	-5,6
<b>Impôt enregistré</b>	<b>-93,7</b>	<b>-78,8</b>

<sup>(1)</sup> Dont - 3,6 millions d'euros de crédits d'impôts en 2011.

<sup>(2)</sup> La rationalisation de l'impôt enregistré en 2010 a fait l'objet d'un reclassement entre le montant des impôts divers et les autres charges non déductibles.

### 3.4. Nombre d'actions pour le calcul du résultat par action

	2011	2010
<b>Nombre moyen pondéré d'actions pour le bénéfice net par action</b>	<b>221 723 424</b>	<b>221 489 982</b>
Nombre pondéré de stock-options	885 931	1 004 546
Nombre pondéré de stock-options qui auraient été émises au cours du marché	-694 471	-786 684
<b>Nombre moyen pondéré d'actions pour le bénéfice net par action dilué</b>	<b>221 914 884</b>	<b>221 707 844</b>

Au 31 décembre 2011, les plans de stock-options du 17 février 2011, du 1er décembre 2010, du 15 février 2008 et du 20 février 2007 ayant un effet anti-dilutif sont exclus du calcul.

### 3.5. Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

<i>En millions d'euros</i>	2011	2010
Stadtreklame Nürnberg GmbH	0,6	0,9
Werbeplakat Soravia GmbH	0,1	0,2
Shanghai Zhongle Vehicle Painting Co. Ltd	0,0	0,0
Metrobus	1,8	1,0
Bus Focus Ltd	0,5	0,5
Poad	1,6	1,3
Affichage Holding	10,0	0,0
CNDecaux Airport Media Co. Ltd	0,0	0,0
<b>Total</b>	<b>14,6</b>	<b>3,9</b>

L'augmentation de 10,7 millions d'euros de la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence s'explique principalement par l'amélioration de 10,0 millions d'euros du résultat de la société Affichage Holding.

Les tests de perte de valeur des sociétés mises en équivalence ont conduit à une reprise de perte de valeur de 1,8 million d'euros sur la société Metrobus.

Aucun impact n'a été constaté suite au test de perte de valeur réalisé sur la société cotée Affichage Holding. La valeur d'utilité déterminée à partir des flux de trésorerie futurs actualisés diminués de l'endettement net, et supérieure à la valorisation boursière

rappelée au paragraphe 2.6 « Titres mis en équivalence », est considérée comme la plus représentative de la valeur réelle de la société et a été retenue comme valeur recouvrable.

Les résultats des tests de sensibilité montrent qu'une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation n'entraînerait aucune perte de valeur 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 n'entraînerait aucune perte de valeur 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 <sup>(1)</sup> :

<i>En millions d'euros</i>	% intégration	2011		2010	
		Résultat net	Chiffre d'affaires net	Résultat net	Chiffre d'affaires net
<b>Allemagne</b>					
Stadtreklame Nürnberg GmbH	35 %	1,8	10,8	2,4	10,8
<b>Autriche</b>					
Werbeplakat Soravia GmbH	33 %	0,2	3,7	0,5	4,9
<b>Chine</b>					
Shanghai Zhongle Vehicle Painting Co. Ltd	40 %	-0,1	0,7	0,0	0,6
<b>France</b>					
Metrobus	33 %	5,5	224,4	3,0	218,0
<b>Hong Kong</b>					
Bus Focus Ltd	40 %	1,1	4,4	1,2	4,6
Poad	49 %	3,3	32,0	2,7	30,7
<b>Suisse</b>					
Affichage Holding	30 %	33,4	253,0	0,0	220,5
<b>Macao</b>					
CNDcaux Airport Media Co. Ltd	30 %	0,1	0,3	0,1	0,4

<sup>(1)</sup> Données à 100 % et retraitées aux normes IFRS.

### 3.6. Effectifs

Au 31 décembre 2011, les effectifs du Groupe atteignent 10 304 personnes contre 9 943 personnes au 31 décembre 2010.

La quote-part de l'effectif employé par les sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration proportionnelle est de 821 personnes à fin 2011, comprises dans l'effectif total de 10 304 personnes.

La répartition des effectifs sur les exercices 2011 et 2010 est la suivante :

	2011	2010
Technique	5 927	5 785
Vente et Marketing	2 263	2 148
Informatique et Administration	1 500	1 408
Relations contractants	523	515
Recherche et développement	91	87
<b>Total</b>	<b>10 304</b>	<b>9 943</b>

## 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 448,3 millions d'euros en 2011 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 540,5 millions d'euros ;
- la variation du besoin en fonds de roulement de 21,5 millions d'euros dont les effets favorables sont principalement liés à une gestion stricte des délais de paiements des clients et fournisseurs sur l'exercice ;
- et le paiement des intérêts financiers nets et de l'impôt pour respectivement - 12,0 millions d'euros et - 101,7 millions d'euros.

## 4.2. Flux de trésorerie nets issus des investissements

Les flux de trésorerie nets issus des investissements d'un montant de - 222,4 millions d'euros en 2011 comprennent :

- des acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles nettes des variations des dettes sur immobilisations incorporelles et corporelles d'un montant de - 180,6 millions d'euros ;
- des cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles nettes des variations des créances sur immobilisations incorporelles et corporelles pour 12,8 millions d'euros ;
- des acquisitions de titres de participation et autres immobilisations financières diminuées de la trésorerie nette acquise et nettes des cessions et des variations des dettes sur immobilisations financières, d'un montant total de - 54,6 millions d'euros. Ce montant inclut principalement la prise de contrôle des sociétés Médiakiosk en France et JCDecaux Korea Inc. en Corée du Sud, l'acquisition du groupe K. Out Of Home EOOD (renommé JCDecaux Bulgaria EOOD) en Bulgarie et la cession d'une participation minoritaire dans la société Tulip à Hong-Kong.

En 2010, les flux de trésorerie nets issus des investissements s'élevaient à - 159,4 millions d'euros dont - 155,2 millions d'euros d'investissements d'immobilisations incorporelles et corporelles nets des cessions et des variations des dettes et créances sur immobilisations incorporelles et corporelles et - 4,2 millions d'euros d'acquisitions de titres de participation et autres immobilisations financières nettes des cessions et des variations des dettes sur immobilisations financières.

## 4.3. Flux de trésorerie nets issus du financement

Les flux de trésorerie nets issus du financement d'un montant de - 139,9 millions d'euros en 2011 sont principalement constitués :

- des flux nets sur les emprunts pour un montant de - 134,2 millions d'euros, qui concerne principalement le remboursement par anticipation de la ligne de crédit bancaire de - 100,0 millions d'euros en France ;
- de dividendes versés par des sociétés du Groupe à leurs actionnaires minoritaires pour un montant de - 8,1 millions d'euros ;
- des augmentations de capitaux propres pour 4,0 millions d'euros dont 3,9 millions d'euros du fait de la levée d'options de souscription d'actions chez JCDecaux SA ;
- de la prise de participation complémentaire dans des sociétés du Groupe pour - 1,9 million d'euros qui concerne principalement l'acquisition des 50 % restants dans le capital de Chengdu MPI Public Transportation Adv. Co. Ltd en Chine ;
- de la cession partielle de participations sans perte de contrôle en Chine et en République Tchèque pour 0,3 million d'euros.

En 2010, les flux de trésorerie nets issus du financement s'élevaient à - 221,6 millions d'euros, et concernaient principalement les flux nets sur les emprunts d'un montant de - 217,6 millions d'euros.

## 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 60,7 millions d'euros en 2011 contre 55,9 millions d'euros en 2010 ;
- Les flux de trésorerie nets issus des investissements s'élèvent à - 23,9 millions d'euros en 2011 contre - 12,3 millions d'euros en 2010 ;
- Les flux de trésorerie nets issus du financement sont de - 32,3 millions d'euros en 2011, ils étaient de - 29,4 millions d'euros en 2010.

## 4.5. Transactions sans effet de trésorerie

L'augmentation des immobilisations corporelles et des dettes financières liées aux contrats de location financement est de 4,1 millions d'euros en 2011 contre 1,0 million d'euros en 2010.

## 5. RISQUES FINANCIERS

Par son activité, le Groupe peut être plus ou moins exposé aux risques financiers (notamment le risque de liquidité et de 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.

## 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 (flux de trésorerie d'intérêts et remboursements contractuels) pour les passifs financiers et les instruments dérivés :

<i>En millions d'euros</i>	valeur comptable	flux de trésorerie contractuels	01/01/2012 au 30/06/2012	01/07/2012 au 31/12/2012	01/01/2013 au 31/12/2014	01/01/15 au 31/12/2016	> 31/12/2016
Emprunts obligataires	274,3	286,7	5,2	5,2	186,5	89,8	0,0
Emprunts auprès des établissements de crédit à taux variable	82,5	86,4	56,8	9,8	12,1	7,2	0,5
Emprunts auprès des établissements de crédit à taux fixe	9,9	10,7	1,9	2,5	6,3	0,0	0,0
Emprunts et dettes financières divers	51,8	52,8	32,9	8,0	1,9	8,6	1,4
Emprunts de location financement	8,2	8,2	1,5	1,5	2,6	2,7	0,0
Intérêts courus	2,7	2,7	2,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Concours bancaires	9,7	9,8	9,8	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total passifs financiers non dérivés</b>	<b>439,1</b>	<b>457,3</b>	<b>110,8</b>	<b>27,0</b>	<b>209,4</b>	<b>108,3</b>	<b>1,9</b>
Swaps d'émission sur emprunts obligataires	-17,6	-6,2	-1,5	-1,5	-2,8	-0,4	0,0
Couvertures de taux d'intérêt	-0,1	-0,1	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Couvertures de change	-0,1	-0,1	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Total dérivés</b>	<b>-17,8</b>	<b>-6,4</b>	<b>-1,7</b>	<b>-1,5</b>	<b>-2,8</b>	<b>-0,4</b>	<b>0,0</b>

*Dans le cas d'une dette revolving, la maturité indiquée est la maturité la plus proche. C'est le cas notamment de la ligne de crédit revolving confirmée de Somupi de 15 millions d'euros dont l'échéance est en décembre 2012.*

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 durée cohérente avec la maturité 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 est notée « Baa2 » par Moody's et « BBB » par Standard and Poor's (la dernière note de Moody's datant du 5 avril 2011, et celle de Standard and Poor's du 22 décembre 2011), chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable.

Au 31 décembre 2011, la dette financière nette (hors engagements de rachat de minoritaires) s'élève à 147,5 millions d'euros et représente 6 % des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère contre respectivement 358,8 millions d'euros soit 16 % au 31 décembre 2010. Elle est détaillée au paragraphe 2.16 « Endettement financier net ».

66 % des dettes financières du Groupe sont portées par JCDecaux SA lesquelles ont une maturité moyenne de 2,0 ans environ.

Au 31 décembre 2011, le Groupe dispose de 288,7 millions d'euros de trésorerie brute (détaillé au paragraphe 2.11 « Trésorerie et équivalents de trésorerie ») et de 850 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées. Cette ligne de crédit confirmée de JCDecaux SA d'échéances juin 2012 et juin 2013 a été remplacée en février 2012 par une nouvelle ligne d'un montant de 600 millions d'euros avec une maturité de 5 ans.

Les sources de financement de JCDecaux SA sont confirmées mais imposent le respect de « covenants », calculés sur la base des comptes consolidés. Le détail et le montant des ratios sont détaillés au paragraphe 2.16 « Endettement financier net ».

### Risque de taux d'intérêt

De par son endettement, le Groupe est exposé aux fluctuations des taux d'intérêt, notamment en euro, yuan chinois, shekel israélien, yen japonais et livre sterling. 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. La ventilation taux fixe/taux variable est détaillée au paragraphe 2.16 « Endettement financier net » et le détail des couvertures au paragraphe 2.18 « Instruments dérivés ».

Le tableau ci-après présente la répartition des actifs et passifs financiers par taux d'intérêt au 31 décembre 2011 :

<i>En millions d'euros</i>		≤ 1an	1 an à 5 ans	> 5 ans	Total
Dettes JCDecaux SA		-150,0	-142,3	0,0	-292,3
Autres dettes		-136,2	-18,9	0,0	-155,1
<b>Passifs financiers</b>	<b>(1)</b>	<b>-286,2</b>	<b>-161,2</b>	<b>0,0</b>	<b>-447,4</b>
<b>Actifs financiers</b>	<b>(2)</b>	<b>38,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>38,0</b>
<b>Position nette avant gestion</b>	<b>(3)=(1)+(2)</b>	<b>-248,2</b>	<b>-161,2</b>	<b>0,0</b>	<b>-409,4</b>
Swaps d'émission sur USPP	(4)	0,0	142,3	0,0	142,3
Autres couvertures de taux	(4)	105,0	0,0	0,0	105,0
<b>Position nette après gestion</b>	<b>(5)=(3)+(4)</b>	<b>-143,2</b>	<b>-18,9</b>	<b>0,0</b>	<b>-162,1</b>

*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 de Somupi de 15 millions d'euros.*

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 2011 de la façon suivante :

<i>Taux EURIBOR</i>	<i>-100bp vs taux au 31/12/11</i>	<i>+100bp vs taux au 31/12/11</i>	<i>+200bp vs taux au 31/12/11</i>	<i>+300bp vs taux au 31/12/11</i>
Impact en points de base sur le coût de dette brute par rapport aux taux du 31/12/11	-90bp	+100bp	+146bp	+246bp

Au 31 décembre 2011, 7 % du total de la dette financière économique toutes devises confondues du Groupe est à taux fixe, 23,5 % est protégé contre une hausse des taux à court terme des devises concernées ; 2 % du total de la dette brute économique du Groupe libellée en euros<sup>(1)</sup> est à taux fixe et 27 % est protégé contre une hausse des taux EURIBOR.

### Risque de change

En 2011, le résultat net réalisé dans des devises autres que l'euro représente 64 % du résultat du Groupe.

En dépit de sa présence dans plus de 50 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 2011, l'exposition du Groupe à la livre sterling, au yuan chinois, au dollar américain et au dollar de Hong Kong est la suivante :

La part du résultat de l'ensemble consolidé libellée en yuan chinois représente 19,1 % du résultat du Groupe. Une variation de - 5 % du taux de change du yuan chinois aurait un impact de - 1,0 % et de 0,0 % respectivement sur le résultat de l'ensemble consolidé et sur le total des capitaux propres du Groupe.

La part du résultat de l'ensemble consolidé libellée en dollar américain représente 11,7 % du résultat du Groupe. Une variation de - 5 % du taux de change du dollar américain aurait un impact de - 0,6 % et de + 0,1 % respectivement sur le résultat de l'ensemble consolidé et sur le total des capitaux propres du Groupe.

<sup>(1)</sup> Dette libellée en euros après prise en compte des swaps de change et des swaps d'émission.



La part du résultat de l'ensemble consolidé libellée en livre sterling représente 9,1 % du résultat du Groupe. Une variation de - 5 % du taux de change de la livre sterling aurait un impact de - 0,5 % et - 0,1 % respectivement sur le résultat de l'ensemble consolidé et sur le total des capitaux propres du Groupe.

La part du résultat de l'ensemble consolidé libellée en dollar de Hong Kong représente 6,7 % du résultat net du Groupe. Une variation de - 5 % du taux de change du dollar de Hong Kong aurait un impact -0,3 % et de -0,3 % respectivement sur le résultat de l'ensemble consolidé et sur le total des capitaux propres du Groupe.

En 2011, le Groupe détient essentiellement des couvertures de change sur des opérations financières :

- Dans le cadre de l'application de sa politique de centralisation des financements et de sa trésorerie multidevises, 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<sup>(1)</sup> 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. Les couvertures sont détaillées au paragraphe 2.18 « Instruments dérivés».

Au 31 décembre 2011, 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 2011, la trésorerie et les équivalents de trésorerie du Groupe s'élève à 288,7 millions d'euros dont 218,7 millions d'euros en équivalents de trésorerie et 10,3 millions d'euros placés en garanties.

### **Gestion du capital et du ratio Dette nette/ Capitaux propres**

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/ Capitaux propres.

La dette nette se réfère à la dette financière nette décrite au paragraphe 2.16 « Endettement financier net » (hors engagements de rachats de minoritaires). Les capitaux propres représentent les capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère 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 2011, le ratio dette nette sur marge opérationnelle s'élève à 0,3 et le ratio dette nette sur les capitaux propres s'élève à 6 %, contre respectivement 0,7 et 16 % au 31 décembre 2010.

## **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 stable. 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 bancaire**

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 la trésorerie 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.

### **Risque de contrepartie clients**

Le risque de contrepartie sur les créances clients fait l'objet le cas échéant des provisions nécessaires.

### **Risque sur titres et dépôts à terme**

Pour rémunérer sa trésorerie excédentaire, le Groupe peut être amené à souscrire des titres de placement court terme et des dépôts à 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.

---

<sup>(1)</sup> Emprunt obligataire émis aux États-Unis en 2003.

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>	31/12/2011	31/12/2010
<b>Engagements donnés <sup>(1)</sup></b>		
Garanties de marché	140,8	123,9
Autres garanties	6,5	18,7
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles	26,6	25,0
Engagements sur titres	1,2	16,7
<b>Total</b>	<b>175,1</b>	<b>184,3</b>
<b>Engagements reçus</b>		
Avals, cautions et autres garanties	1,2	0,4
Engagements sur titres	1,6	17,1
Lignes de crédit	850,0	850,0
<b>Total</b>	<b>852,8</b>	<b>867,5</b>

<sup>(1)</sup> 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 avals, cautions et autres garanties telles que (i) les garanties pour le paiement de loyers, location de véhicules de certaines de ses filiales, (ii) les contre-garanties accordées par JCDecaux SA auprès des banques dans le cadre de lignes de garanties accordées à certaines de ses filiales, (iii) d'autres engagements tels que les clauses de retour à meilleure fortune sur abandon de créances.

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.

Les avals, cautions et autres 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.

L'évolution des engagements sur titres s'explique principalement par l'abandon des calls croisés entre le groupe JCDecaux SA et le groupe BigBoard en contrepartie de l'augmentation de 5 % des droits financiers dans le groupe BigBoard. Ces calls portant sur 50 % de la participation de chacun des partenaires étaient évalués à 15,6 millions d'euros au 31 décembre 2010.

Au 31 décembre 2011, les engagements donnés sur titres comprennent, au bénéfice de différents partenaires du Groupe, les droits suivants :

- Concernant la société JCDecaux Bulgaria BV (Bulgarie), un droit de vente (put), exerçable du 9 juin 2016 au 9 juin 2017 par Limited Novacorp portant sur 50 % du capital. Le prix de cette option sera déterminé par une banque d'affaires ou, sous certaines conditions, évalué selon une formule de calcul contractuelle ;
- 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 1,2 million 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 2011, 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. Son prix d'exercice sera déterminé par des banques d'affaires ;
- Concernant la société Proreklam-Europlakat Doo (Slovénie), un droit d'achat (call) exerçable à partir du 1er janvier 2014 par Europlakat International Werbe GmbH 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 1,2 million 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 0,4 million d'euros.

Par ailleurs, dans le cadre de certains contrats publicitaires, JCDecaux North America, Inc., directement ou à travers ses filiales, et ses partenaires de coentreprises se sont accordées réciproquement des droits de vente (put) et d'achat (call) sur leurs participations respectives dans leurs sociétés communes.

En outre, dans le cadre de la convention d'actionnaires 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 constituées de la ligne de crédit revolving confirmée de JCDecaux SA d'un montant de 850,0 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 <sup>(1)</sup>	Total
Mobilier Urbain et Transport : redevances fixes et minima garantis	501,2	1 613,9	1 293,5	3 408,6
Affichage grand format : baux pour les emplacements de panneaux	92,0	168,7	35,5	296,2
Location simple	35,1	79,4	26,8	141,3
<b>Total</b>	<b>628,3</b>	<b>1 862,0</b>	<b>1 355,8</b>	<b>3 846,1</b>

<sup>(1)</sup> Jusqu'en 2036.

## 6.3. Engagements d'achats d'immobilisations

Le montant total des engagements d'achats d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élève à respectivement 248,1 millions d'euros et 7,4 millions d'euros au 31 décembre 2011.

## 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 2.15 « Provisions ».

## 7. 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 ». Aucun regroupement de secteurs n'est réalisé.

Concernant les sociétés sous contrôle conjoint, leurs données sont intégrées proportionnellement dans l'information sectorielle, telles que communiquées dans le reporting de gestion opérationnelle du Groupe, sur lequel s'appuie le Directoire du Groupe, Principal Décideur Opérationnel.

## 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 de manière générale 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 2011 :

<i>En millions d'euros</i>	Mobilier Urbain	Transport	Affichage	Total des activités
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>1 179,0</b>	<b>874,8</b>	<b>409,2</b>	<b>2 463,0</b>
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>386,9</b>	<b>139,9</b>	<b>55,3</b>	<b>582,1</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>184,4</b>	<b>111,6</b>	<b>31,1</b>	<b>327,1</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nettes <sup>(1)</sup>	130,7	24,9	12,2	167,8

<sup>(1)</sup> Incluant les cessions d'immobilisations et les variations des dettes et créances sur immobilisations.

L'information sectorielle relative aux secteurs opérationnels se décompose comme suit en 2010 :

<i>En millions d'euros</i>	Mobilier Urbain	Transport	Affichage	Total des activités
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>1 147,0</b>	<b>777,6</b>	<b>425,4</b>	<b>2 350,0</b>
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>375,9</b>	<b>115,4</b>	<b>64,1</b>	<b>555,4</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>173,8</b>	<b>83,3</b>	<b>21,9</b>	<b>279,0</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nettes <sup>(1)</sup>	117,4	22,4	15,4	155,2

<sup>(1)</sup> Incluant les cessions d'immobilisations et les variations des dettes et créances sur immobilisations.

## 7.2. Autres informations

L'information par zone géographique se décompose comme suit en 2011 :

<i>En millions d'euros</i>	France	Royaume- Uni	Europe <sup>(2)</sup>	Amérique du Nord	Asie- Pacifique	Reste du monde	Total
Chiffre d'affaires net	607,8	272,1	792,6	179,2	504,3	107,0	2 463,0
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nettes <sup>(1)</sup>	52,0	7,5	75,3	-4,4	22,0	15,4	167,8

<sup>(1)</sup> Incluant les cessions d'immobilisations et les variations des dettes et créances sur immobilisations.

<sup>(2)</sup> Hors France et Royaume-Uni.

L'information par zone géographique se décompose comme suit en 2010 :

<i>En millions d'euros</i>	France	Royaume-Uni	Europe <sup>(2)</sup>	Amérique du Nord	Asie-Pacifique	Reste du monde	Total
Chiffre d'affaires net	598,2	271,9	787,6	187,8	420,6	83,9	2 350,0
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles nettes	(1) 35,9	16,5	60,0	2,3	26,3	14,2	155,2

(1) Incluant les cessions d'immobilisations et les variations des dettes et créances 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 20,2 millions d'euros au 31 décembre 2011, dont principalement un prêt de 7,0 millions d'euros accordé à la société MC Decaux Inc. (Japon), un prêt de 4,2 millions d'euros à la société Proreklam-Europlakat Doo (Slovénie), un prêt de 5,1 millions d'euros accordé à la société Metrobus (France), un prêt de 1,7 million d'euros accordé à la société Média Aéroports de Paris (France) et un prêt de 1,2 million d'euros accordé à CBS Outdoor JCDecaux Street Furniture Canada, Ltd.

Les créances détenues par le Groupe sur les parties liées s'élèvent à 13,1 millions d'euros au 31 décembre 2011, dont principalement 1,6 million d'euros de créance envers Média Aéroports de Paris, 1,3 million d'euros de créance envers Beijing Press JCDecaux Media Advertising Co. Ltd (Chine) et 1,1 million d'euros de créance envers la société Shanghai Shentong JCDecaux Metro Advertising Co. Ltd (Chine).

Les emprunts souscrits auprès des parties liées et les dettes sur engagement de rachat de minoritaires auprès des parties liées s'élèvent à 113,4 millions d'euros au 31 décembre 2011, dont principalement un engagement d'achat auprès de la société Progress de 64,0 millions d'euros, un engagement d'achat auprès de la société Média Régies de 14,5 millions d'euros ainsi qu'un engagement d'achat auprès d'un partenaire de 13,3 millions d'euros en Allemagne, une dette de 9,7 millions d'euros représentant la valeur actualisée des remboursements futurs liés à la clause de retour à meilleure fortune sur un abandon de créance réalisé par un minoritaire en faveur d'une société du Groupe et un emprunt de 4,0 millions d'euros auprès de Média Régies concernant le cofinancement de Somupi.

Les dettes envers les parties liées s'élèvent à 10,9 millions d'euros au 31 décembre 2011, dont les montants les plus significatifs correspondent à une dette de 7,3 millions d'euros envers la société Affichage Holding et à une dette de 0,6 million d'euros envers la société Q Media Decaux WLL (Qatar).

Les produits d'exploitation réalisés avec les parties liées s'élèvent à 20,6 millions d'euros en 2011, dont principalement 7,4 millions d'euros avec la société Média Aéroports de Paris (France) et 4,4 millions d'euros avec la société Shanghai Shentong JCDecaux Metro Advertising Co. Ltd (Chine).

Les charges d'exploitation avec les parties liées représentent 21,1 millions d'euros en 2011, dont 11,8 millions d'euros de charges de locations avec les sociétés SCI Troisjean, JCDecaux Holding et Decaux Frères Real Estate.

En 2011, les charges financières avec les parties liées représentent un montant de 15,5 millions d'euros dont 9,7 millions d'euros de charges représentant la valeur actualisée des remboursements futurs liés à la clause de retour à meilleure fortune sur un abandon de créance réalisé par un minoritaire en faveur d'une société du Groupe et 4,4 millions d'euros correspondant aux charges d'actualisation de l'engagement de rachat de minoritaires sur la société Gewista Werbe GmbH.

Les produits financiers avec les parties liées représentent un montant de 0,3 million d'euros en 2011.

Les engagements hors-bilan envers les parties liées s'élèvent à 23,1 millions d'euros et correspondent à une garantie accordée à Metrobus.

Les engagements sur titres avec les parties liées concernent principalement Metrobus et Proreklam-Europlakat Doo, le détail est donné dans le paragraphe 6.1 « Engagements sur titres et autres engagements ».

### 8.3. Rémunérations des dirigeants

Les montants des rémunérations des membres du Directoire dus au titre des exercices 2011 et 2010 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	2011	2010
Avantages à court terme	7,0	8,0
Rémunération exceptionnelle et indemnité de départ à la retraite <sup>(1)</sup>		1,2
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	1,3
<b>Total</b>	<b>8,0</b>	<b>10,9</b>

<sup>(1)</sup> A la cessation de son mandat au 31 décembre 2010 pour cause de départ à la retraite, un membre du Directoire a perçu une indemnité de fin de mandat au titre d'indemnités de départ à la retraite et au titre de la constatation des performances qu'il a réalisées dans le Groupe depuis 2000.

Par ailleurs, deux membres du Directoire bénéficient d'une indemnité de rupture pouvant représenter pour l'un, deux années de rémunération fixe au maximum et pour le second, une indemnité égale à une année de salaire et à la moyenne des primes sur résultats versées au titre des deux dernières années. Celle-ci sera versée en cas de rupture de son 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 0,4 million d'euros au 31 décembre 2011 et au 31 décembre 2010.

Le montant des jetons de présence dus aux membres du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2011 s'élève à 0,1 million d'euros.

## 9. INFORMATION SUR LES SOCIÉTÉS EN INTEGRATION 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 2011 et 2010 :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2011	31/12/2010
Actifs non courants	34,0	50,5
Actifs courants	133,4	115,1
<b>Total Actif</b>	<b>167,4</b>	<b>165,6</b>
Passifs non courants	22,4	27,4
Passifs courants	96,5	91,1
<b>Total Passif hors situation nette</b>	<b>118,9</b>	<b>118,5</b>
<b>Situation nette</b>	<b>48,5</b>	<b>47,1</b>
<b>dont résultat net</b>	<b>34,0</b>	<b>36,2</b>
<i>dont produits</i>	267,5	238,8
<i>dont charges</i>	-233,5	-202,6

L'augmentation de la situation nette de 1,4 million d'euros s'explique par :

- un résultat 2011 positif de 34,0 millions des sociétés intégrés proportionnellement ;
- des distributions de dividendes à hauteur de - 33,3 millions d'euros ;
- des effets de change positifs de 5,8 millions d'euros, principalement en Ukraine et en Asie ;
- des effets de périmètre pour - 5,1 millions d'euros, principalement JCDecaux Korea Inc. (Corée du Sud).

## 10. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

### 10.1. Identité de la société mère

Au 31 décembre 2011, JCDecaux SA est détenue à 70,33 % par la société JCDecaux Holding.

### 10.2. Liste des sociétés consolidées

SOCIETES		Pays	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle
<b>ACTIVITE MOBILIER URBAIN</b>					
JCDECAUX SA		France	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX FRANCE (anciennement JCDECAUX MOBILIER URBAIN)	(2)	France	100,00	Glob.	100,00
SOPACT		France	100,00	Glob.	100,00
SEMUP	(2)	France	100,00	Glob.	100,00
DPE - DECAUX PUBLICITE EXTERIEURE	(2)	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
JCDECAUX AFRIQUE HOLDING SAS	(3)	France	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX BOLLORE HOLDING	(3)	France	50,00	Prop.	50,00
CENTRE DE FORMATION	(2) & (3)	France	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX FRANCE HOLDING	(3)	France	100,00	Glob.	100,00
MEDIAKIOSK	(4)	France	95,00	Glob.	95,00
SOCIETE VERSAILLAISE DES KIOSQUES (SVK)	(4)	France	95,00	Glob.	100,00
ACM GmbH	(5)	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX STADTMOBLIERUNG GmbH	(5)	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX DEUTSCHLAND GmbH	(5)	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
DSM DECAUX GmbH		Allemagne	50,00	Prop.	50,00
JCDECAUX GmbH	(5)	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
STADTREKLAME NÜRNBERG GmbH		Allemagne	35,00	Equiv.	35,00
WALL AG		Allemagne	90,09	Glob.	90,09
GEORG ZACHARIAS GmbH		Allemagne	90,09	Glob.	100,00
VVR WALL GmbH	(1)	Allemagne	90,09	Glob.	100,00
DIE DRAUSSENWERBER GmbH		Allemagne	90,09	Glob.	100,00
WALL MOBILIARE GmbH		Allemagne	90,09	Glob.	100,00
SKY HIGH TG GmbH		Allemagne	90,09	Glob.	100,00
STAUDENRAUS AUSSENWERBUNG GmbH	(5)	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
REMSCHIEDER GESSELLSCHAFT FÜR STADTVERKEHRANLAGEN GbR.	(3)	Allemagne	45,05	Prop.	50,00
JCDECAUX UK Ltd	(1)	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX ARGENTINA SA		Argentine	99,82	Glob.	99,82
JCDECAUX STREET FURNITURE Pty Ltd		Australie	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX AUSTRALIA Pty Ltd		Australie	100,00	Glob.	100,00
ADBOOTH Pty Ltd	(6)	Australie	50,00	Glob.	50,00
JCDECAUX CITYCYCLE AUSTRALIA Pty Ltd		Australie	100,00	Glob.	100,00
AQMI GmbH		Autriche	67,00	Glob.	100,00
ARGE AUTOBAHNWERBUNG		Autriche	33,50	Prop.	50,00

<b>SOCIETES</b>		<b>Pays</b>	<b>% d'intérêt</b>	<b>Méthode de consolidation</b>	<b>% de contrôle</b>
WERBEPLAKAT SORAVIA GmbH		Autriche	22,11	Equiv.	33,00
JCD BAHRAIN HOLDING SPC		Bahreïn	99,98	Glob.	100,00
JCDECAUX BELGIUM PUBLICITE SA	(7)	Belgique	100,00	Glob.	100,00
ACM SA	(7)	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	(8)	Bulgarie	45,05	Prop.	50,00
JCDECAUX CAMEROUN SA	(3)	Cameroun	50,00	Prop.	50,00
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
BEIJING JCDECAUX TIAN DI ADVERTISING Co. Ltd (anciennement 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
JCDECAUX KOREA Inc. (ANCIENNEMENT IPDECAUX Inc.)	(9)	Corée du Sud	100,00	Glob.	100,00
AFA JCDECAUX A/S		Danemark	50,00	Glob.	50,00
JCDECAUX MIDDLE EAST FZ-LLC		Emirats Arabes Unis	99,98	Glob.	99,98
JCDECAUX STREET FURNITURE		Emirats Arabes Unis	99,98	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
JCDECAUX BOSTON, Inc.		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX FINLAND Oy	(1)	Finlande	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX CITYSCAPE HONG KONG LTD		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
INTELLECT WORLD INVESTMENTS LTD		Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
BUS FOCUS Ltd		Hong Kong	40,00	Equiv.	40,00
VBM VAROSBUTOR ES MEDIA Kft. (VBM Kft)	(3)	Hongrie	90,09	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	92,00	Glob.	92,00
MCDECAUX Inc.	(10)	Japon	60,00	Prop.	60,00
CYCLOCITY Inc.		Japon	100,00	Glob.	100,00
RTS DECAUX JSC		Kazakhstan	50,00	Glob.	50,00
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	70,25	Glob.	70,25
JCDECAUX NEDERLAND BV		Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
VERKOOP KANTOOR MEDIA (V.K.M.) BV		Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00



<b>SOCIETES</b>		<b>Pays</b>	<b>% d'intérêt</b>	<b>Méthode de consolidation</b>	<b>% de contrôle</b>
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	49,99	Prop.	49,00
JCDECAUX MESTSKY MOBILIAR Spol Sro		Rép. Tchèque	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX – BIGBOARD AS		Rép. Tchèque	50,00	Prop.	50,00
RENCAR MEDIA	(3)	Rép. Tchèque	47,35	Glob.	100,00
CLV CR Spol	(3)	Rép. Tchèque	23,67	Prop.	50,00
JCDECAUX SINGAPORE 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.	49,50
ERA REKLAM AS		Turquie	89,76	Glob.	100,00
WALL SEHIR DIZAYNI LS		Turquie	89,72	Glob.	99,58
JCDECAUX URUGUAY	(11)	Uruguay	100,00	Glob.	100,00
<b>ACTIVITE TRANSPORT</b>					
JCDECAUX AIRPORT France	(2)	France	100,00	Glob.	100,00
METROBUS		France	33,00	Equiv.	33,00
MEDIA AEROPORTS DE PARIS	(3)	France	50,00	Prop.	50,00
MEDIA FRANKFURT GmbH		Allemagne	39,00	Prop.	39,00
JCDECAUX AIRPORT MEDIA GmbH		Allemagne	100,00	Glob.	100,00
TRANS – MARKETING GmbH		Allemagne	70,60	Glob.	78,36
JCDECAUX AIRPORT UK Ltd		Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX ALGERIE Sarl		Algérie	79,98	Glob.	80,00
JCDECAUX AIRPORT ALGER		Algérie	79,98	Glob.	100,00
JCDECAUX ATA SAUDI LLC.		Arabie Saoudite	60,00	Glob.	60,00
INFOSCREEN AUSTRIA GmbH		Autriche	67,00	Glob.	100,00
JCDECAUX AIRPORT BELGIUM		Belgique	100,00	Glob.	100,00
SOFIA AIRPORT ADVERTISING DZZD	(12) & (13)	Bulgarie	45,05	Prop.	50,00
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		Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING TOP RESULT METRO ADV. Co. Ltd	(10)	Chine	90,00	Prop.	38,00
JCDECAUX ADVERTISING (SHANGHAI) Co. Ltd		Chine	100,00	Glob.	100,00
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	(14)	Chine	100,00	Glob.	100,00
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

<b>SOCIETES</b>		<b>Pays</b>	<b>% d'intérêt</b>	<b>Méthode de consolidation</b>	<b>% de contrôle</b>
JCDECAUX XINCHAO ADV. (XIAMEN) LIMITED Co		Chine	80,00	Glob.	80,00
NANJING METRO JCDECAUX ADVERTISING Co., Ltd		Chine	98,00	Glob.	98,00
JCDECAUX ADVERTISING CHONGQING Co., Ltd	(3)	Chine	80,00	Glob.	80,00
JCDECAUX-DICON FZCO		Emirats Arabes Unis	74,99	Glob.	75,00
JCDECAUX ADVERTISING AND MEDIA		Emirats Arabes Unis	79,98	Glob.	49,00
JCDECAUX AIRPORT ESPANA SA		Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX & CEVASA SA		Espagne	50,00	Prop.	50,00
JCDECAUX ESPANA SL Y PUBLIMEDIA SISTEMAS PUBLICITARIOS - METRO DE BARCELONA		Espagne	70,00	Glob.	70,00
JCDECAUX TRANSPORT, SLU		Espagne	100,00	Glob.	100,00
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
JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT SAN DIEGO, LLC	(13)	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT DALLAS, LLC		Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
MIAMI AIRPORT CONCESSION LLC	(3)	Etats-Unis	50,00	Prop.	50,00
JCDECAUX PEARL & DEAN Ltd		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
CNDECAUX AIRPORT MEDIA Co. Ltd		Macao	30,00	Equiv.	30,00
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
RENCAR PRAHA AS	(15)	Rép. Tchèque	47,35	Glob.	70,67
JCDECAUX ASIA SINGAPORE Pte Ltd		Singapour	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX OUT OF HOME ADVERTISING Pte Ltd	(1)	Singapour	100,00	Glob.	100,00
XPOMERA AB	(16)	Suède	100,00	Glob.	100,00
<b>ACTIVITE AFFICHAGE</b>					
AVENIR	(2)	France	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX ARTVERTISING	(2)	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

<b>SOCIETES</b>		<b>Pays</b>	<b>% d'intérêt</b>	<b>Méthode de consolidation</b>	<b>% de contrôle</b>
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	(17)	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	(17)	Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX BULGARIA EOOD (ANCIENNEMENT K OUT OF HOME EOOD)	(12)	Bulgarie	45,05	Prop.	50,00
GRANTON ENTERPRISES LIMITED	(12)	Bulgarie	45,05	Prop.	50,00
AGENCIA PRIMA AD	(12)	Bulgarie	40,54	Prop.	50,00
MARKANY LINE EOOD	(12)	Bulgarie	45,05	Prop.	50,00
RA INTERREKLAMA EOOD	(12)	Bulgarie	45,05	Prop.	50,00
A TEAM EOOD	(12)	Bulgarie	45,05	Prop.	50,00
EASY DOCK EOOD	(12)	Bulgarie	45,05	Prop.	50,00
OUTDOOR MEDIA SYSTEMS	(18)	Chypre	55,00	Prop.	50,00
CEE MEDIA HOLDING	(18)	Chypre	55,00	Prop.	50,00
DROSFIELD ENTERPRISES	(18)	Chypre	55,00	Prop.	50,00
FEGPORT INVESTMENTS	(18)	Chypre	55,00	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	(13)	Espagne	100,00	Glob.	100,00
POAD		Hong Kong	49,00	Equiv.	49,00
DAVID ALLEN HOLDINGS Ltd	(19)	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		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	(13)	Pays-Bas	67,00	Glob.	100,00
BIGBOARD B.V.	(18)	Pays-Bas	55,00	Prop.	50,00
JCDECAUX BULGARIA HOLDING BV	(3)	Pays-Bas	45,05	Prop.	50,00
JCDECAUX NEONLIGHT Sp zoo	(20)	Pologne	100,00	Glob.	100,00
RED PORTUGUESA - PUBLICIDADE EXTERIOR SA		Portugal	94,86	Glob.	94,86
PLACA Lda		Portugal	100,00	Glob.	100,00

<b>SOCIETES</b>		<b>Pays</b>	<b>% d'intérêt</b>	<b>Méthode de consolidation</b>	<b>% de contrôle</b>
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)	(13)	Portugal	67,04	Glob.	67,04
AVENIR PRAHA Spol Sro		Rép. Tchèque	100,00	Glob.	100,00
EUROPLAKAT Spol Sro		Rép. Tchèque	67,00	Glob.	100,00
WALL GUS	(18)	Russie	55,00	Prop.	50,00
BIG – MEDIA Ltd.	(18)	Russie	55,00	Prop.	50,00
BIGBOARD Co., Ltd.	(18)	Russie	55,00	Prop.	50,00
X – FORMAT PLUS, Ltd.	(18)	Russie	55,00	Prop.	50,00
PETROVIK KRASNODAR	(18)	Russie	55,00	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		Slovénie	27,56	Prop.	41,13
PROREKLAM-EUROPLAKAT Doo		Slovénie	27,56	Prop.	41,13
PLAKATIRANJE Doo		Slovénie	27,56	Prop.	41,13
SVETLOBNE VITRINE		Slovénie	27,56	Prop.	41,13
MADISON Doo		Slovénie	27,56	Prop.	41,13
METROPOLIS MEDIA Doo (SLOVENIA)		Slovénie	27,56	Prop.	41,13
INTERFLASH Doo LJUBLJANA		Slovénie	27,56	Prop.	41,13
AFFICHAGE HOLDING		Suisse	30,00	Equiv.	30,00
BIGBOARD GROUP	(18)	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
BIGBOARD KIEV	(18)	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
BIGBOARD KHARKHOV	(18)	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
BIGBOARD DONETSK	(18)	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
BIGBOARD KRIVROY ROG	(18)	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
BIGBOARD SIMFEROPOL	(18)	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
BIGBOARD NIKOLAEV	(18)	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
BIGBOARD VYSHGOROD	(18)	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
AUTO CAPITAL	(18)	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
BIGBOARD LVIV	(18)	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
POSTER GROUP	(18)	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
POSTER KIEV	(18)	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
POSTER DNEPROPETROVSK	(18)	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
POSTER ODESSA	(18)	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
REKSVIT UKRAINE	(18)	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
ALTER – V	(18)	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
UKRAYINSKA REKLAMA	(18)	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
BOMOND	(18)	Ukraine	27,50	Prop.	50,00
GARMONIYA	(18) & (21)	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
BIG MEDIA	(18)	Ukraine	55,00	Prop.	50,00
MEDIA CITY	(18)	Ukraine	55,00	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) Le 31 décembre 2011, les sociétés SEMUP, DPE - Decaux Publicité Extérieure, Centre de Formation, Avenir, JCDecaux Artvertising et JCDecaux Airport France ont été absorbées par JCDecaux France (anciennement JCDecaux Mobilier Urbain).

(3) Sociétés consolidées en 2011.

(4) Sociétés acquises le 30 novembre 2011 par JCDecaux France Holding.

- <sup>(5)</sup> Les sociétés ACM GmbH, JCDecaux Stadtmöbliering GmbH, JCDecaux GmbH et Staudenraus Ausssenwerbung GmbH ont été absorbées par JCDecaux Deutschland GmbH.
- <sup>(6)</sup> La prise de contrôle dans la société Adbooth Pty Ltd en 2011 a eu pour conséquence la consolidation par intégration globale de cette entité sans changement du pourcentage d'intérêt.
- <sup>(7)</sup> ACM SA a été absorbée par JCDecaux Belgium Publicité SA.
- <sup>(8)</sup> La cession de Wall Sofia EOOD à JCDecaux Bulgaria Holding BV qui est consolidée par la méthode de l'intégration proportionnelle a eu pour conséquence la perte du contrôle dans Wall Sofia EOOD.
- <sup>(9)</sup> La prise de participation complémentaire de 50 % dans le capital de JCDecaux Korea Inc. en 2011 a eu pour conséquence la consolidation par intégration globale avec 100% d'intérêt de cette entité.
- <sup>(10)</sup> Les sociétés MCDDecaux Inc. (Japon) et Beijing Top Result Metro Adv. Co. Ltd (Chine) sont consolidées par intégration proportionnelle du fait du contrôle conjoint avec le partenaire du Groupe des pouvoirs de Direction.
- <sup>(11)</sup> Cette société est un établissement de JCDecaux France (anciennement JCDecaux Mobilier Urbain).
- <sup>(12)</sup> Sociétés acquises le 9 juin 2011 par JCDecaux Bulgaria Holding BV.
- <sup>(13)</sup> Sociétés liquidées en 2011.
- <sup>(14)</sup> Rachat de 50 % d'intérêts de participation ne donnant pas le contrôle dans le capital de Chengdu MPI Public Transportation Adv. Co. Ltd portant le pourcentage d'intérêt à 100%.
- <sup>(15)</sup> Cession de 2 titres Rencar Praha AS au partenaire.
- <sup>(16)</sup> Rachat de 21 % d'intérêts de participation ne donnant pas le contrôle dans le capital de Xpomera AB portant le pourcentage d'intérêt à 100 %.
- <sup>(17)</sup> HDE Investissement a été absorbée par JCDecaux Billboard.
- <sup>(18)</sup> Le 13 septembre 2011, le pourcentage d'intérêt des sociétés du groupe BigBoard passe de 50 % à 55 %, sans prise de contrôle.
- <sup>(19)</sup> Société de droit britannique opérant en Irlande du Nord.
- <sup>(20)</sup> Rachat des 40 % d'intérêts de participation ne donnant pas le contrôle dans le capital de JCDecaux Neonlight Sp Zoo, désormais détenue à 100 %.
- <sup>(21)</sup> Rachat de 50 % complémentaires dans le capital de Garmoniya en Ukraine.

Note :           Glob. = intégration globale           Prop. = intégration proportionnelle           Equiv. = mise en équivalence

Le pourcentage de contrôle correspond à la quote-part de détention directe dans le capital des sociétés à l'exception des sociétés consolidées en intégration proportionnelle qui sont détenues par des sociétés également consolidées en intégration proportionnelle. Pour ces sociétés, le pourcentage de contrôle correspond au pourcentage de contrôle de sa détentrice.

## 11. ÉVÉNEMENTS SUBSÉQUENTS

Le 15 février 2012, la ligne de crédit revolving confirmée de JCDecaux SA d'un montant de 850,0 millions d'euros d'échéances juin 2012 et juin 2013 a été remplacée par une ligne de crédit d'une maturité de 5 ans d'échéance février 2017 pour un montant de 600 millions d'euros.

Le 7 mars 2012, le Conseil de Surveillance a décidé de proposer à l'Assemblée Générale de mai 2012 une distribution de dividendes, au titre de 2011, de 0,44 € par action.

# COMMENTAIRES SUR LES COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ JCDECAUX SA

## 1. COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ

En 2011, la société JCDecaux SA a connu une croissance de 9 % de son chiffre d'affaires reflétant à la fois la tenue du marché publicitaire suite à la reprise de 2010 et le dynamisme de son activité non publicitaire. La société a maintenu sur l'exercice le strict contrôle de ses coûts opérationnels et de ses investissements.

En 2011, les activités de la société ont couvert les domaines suivants :

- la commercialisation des espaces publicitaires des sociétés JCDecaux France (anciennement 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.

Le 31 décembre 2011, la société a procédé à une restructuration interne de ses activités en France au travers :

- d'un apport partiel d'actif consenti au bénéfice de sa filiale à 100 % JCDecaux France (anciennement JCDecaux Mobilier Urbain) de la branche d'activité constituée par une partie des moyens opérationnels français du groupe. L'actif net apporté s'élève à 94,3 millions d'euros ;
- de la fusion au sein de JCDecaux France de ses filiales Avenir, SEMUP, DPE, JCDecaux Airport France, JCDecaux Artvertising et de la SARL Centre de Formation JCDecaux CE ;
- de l'apport à sa filiale JCDecaux France Holding des titres détenus dans les sociétés SOPACT, SOMUPI et Cyclocity ;
- d'une augmentation du capital de sa filiale JCDecaux France par incorporation d'une créance pour un montant de 220 millions d'euros ;
- Au terme de cette restructuration, toutes les activités opérationnelles ont été transférées vers JCDecaux France et JCDecaux SA n'opère plus, à compter du 1er janvier 2012, que des activités de holding et de support aux filiales. Le bilan au 31 décembre 2011 a été établi après constatation de ces opérations de restructuration, en revanche le compte de résultat reflète l'ensemble des activités opérationnelles et de holding de l'année 2011.

## 2. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

### 2.1. Produits d'exploitation

Le chiffre d'affaires s'établit à 647,2 millions d'euros en 2011 contre 594,0 millions d'euros en 2010, soit une hausse de 9 %.

Le chiffre d'affaires publicitaire a augmenté de 4,7 % et s'élève à 341,0 millions d'euros en 2011 contre 325,6 millions d'euros en 2010 et représente 52,7 % du chiffre d'affaires 2011 contre 54,8 % en 2010.

Les ventes de mobiliers urbains et autres biens ont progressé de 23,0 % et s'élèvent à 92,9 millions d'euros en 2011 contre 75,6 millions d'euros en 2010 et représentent 14,3 % du chiffre d'affaires 2011 contre 12,7 % en 2010. Cette hausse s'explique par le renouvellement des marchés ou le gain de nouveaux contrats dans les filiales étrangères et françaises du groupe.

Le chiffre d'affaires des autres prestations de la société qui couvrent essentiellement le montage, l'entretien, l'affichage des mobiliers urbains d'une part et l'ensemble des prestations d'assistance et de conseil destinées aux différentes filiales du groupe d'autre part, s'élève en 2011 à 213,3 millions d'euros contre 192,8 millions d'euros en 2010. Cette évolution s'explique principalement par la hausse des facturations des prestations d'affichage et des travaux de démontage aux filiales françaises suite à la revue des tarifs au 1er janvier 2011.

La production stockée s'établit à 1,3 millions d'euros contre - 8,8 millions d'euros en 2010. En fin d'année les stocks étaient en légère augmentation pour répondre aux besoins des chantiers en cours.

La baisse de 6,9 millions d'euros des reprises sur amortissements et provisions et des transferts de charges s'explique principalement par une reprise importante en 2010 d'une provision pour risque suite au gain d'un litige avec un fournisseur.

Les autres produits enregistrent une hausse de 2,9 millions d'euros sur 2011 liée à la hausse des redevances de marque facturées aux filiales sur la base de leur résultat 2010, en nette progression comparativement à 2009.

Au total les produits d'exploitation s'élèvent à 681,3 millions d'euros contre 619,8 millions d'euros en 2010.

## **2.2. Charges d'exploitation**

Les charges d'exploitation se sont élevées à 661,8 millions d'euros en 2011 contre 614,8 millions d'euros en 2010 soit une hausse de 47,0 millions d'euros (+ 7,6 %).

Cette hausse s'explique en partie par l'augmentation des achats de matières premières et autres approvisionnements pour 16,9 millions d'euros, en ligne avec la hausse des ventes de mobiliers.

Les autres achats et charges externes s'élèvent à 396,1 millions d'euros en 2011 contre 365,9 millions d'euros en 2010 soit une progression de 8,3 %.

Les principaux effets sont :

- une hausse de 10 millions d'euros des achats d'espace publicitaire du fait de l'augmentation du nombre de vitrines Avenir exploitées par JCDecaux SA ;
- une progression de la sous-traitance de fabrication et achats liés de 5,6 millions d'euros ainsi que des frais de transport de 1,3 millions d'euros en lien avec la progression des ventes de mobiliers ;
- une hausse de la sous-traitance informatique de 4,1 millions d'euros du fait de nombreux projets informatiques en 2011 ;
- la réalisation d'un séminaire international en mai 2011.

En 2011, les frais de personnel se sont élevés à 145,9 millions d'euros, contre 144,0 millions d'euros en 2010 soit une augmentation de 1,3 %.

Les dotations aux amortissements et provisions sont en baisse et s'établissent à 18,1 millions d'euros contre 20,7 millions d'euros en 2010, la baisse étant essentiellement due à la diminution des dotations aux amortissements (- 1,2 millions d'euros) et à la diminution des provisions pour dépréciations des créances clients (- 1,2 millions d'euros).

Les charges non déductibles fiscalement, visées à l'article 223 quarter du Code Général des Impôts, se sont élevées à 54 326 euros et ont généré une charge d'impôt estimée à 19 612 euros.

## **2.3. Résultat financier**

Le résultat financier s'établit à 45,2 millions d'euros en 2011 contre 209,8 millions d'euros en 2010, soit une diminution de 164,6 millions d'euros qui s'explique principalement par :

- la variation nette des dépréciations sur titres de participation de - 97,3 millions d'euros liée à des reprises nettes en 2011 de 37,8 millions d'euros contre des reprises nettes en 2010 de 135,2 millions d'euros ;
- les gains de change nets des pertes de change en diminution de 21,5 millions d'euros ;
- la hausse des intérêts financiers sur la dette financière de 1 million d'euros ;
- la hausse des intérêts financiers perçus de 1,3 millions d'euros ;
- la diminution de 51,8 millions d'euros des revenus des titres de participation ;
- les reprises de dépréciations, en 2011, sur autres immobilisations financières de 5,7 millions d'euros.

## **2.4. Résultat exceptionnel**

Le résultat exceptionnel est une perte de 4,8 millions d'euros en 2011 contre un produit de 0,3 millions d'euros en 2010.

Les charges et produits exceptionnels sont notamment impactés par :

- la constatation, du fait de l'apport des titres SOPACT, SOMUPI et Cyclocity à JCDecaux France Holding, de la sortie de ces titres comptabilisée en valeur nette des éléments d'actifs financiers cédés pour 31,2 millions d'euros, en contrepartie de l'augmentation des titres JCDecaux France Holding comptabilisée pour le même montant en produit de cession des immobilisations financières ;
- la constatation, suite à la fusion des sociétés JCDecaux Airport France et JCDecaux Artvertising dans JCDecaux France, de la reprise sur dépréciations exceptionnelles sur ces titres pour 23,3 millions d'euros, venant en compensation de la moins-value de même montant constatée en charges exceptionnelles sur titres lors de l'annulation de ces titres.

## **2.5. Résultat net**

Le résultat net de l'exercice 2011 est un bénéfice de 52 millions d'euros contre un bénéfice de 211,3 millions d'euros en 2010.

## **3. ÉVOLUTION PRÉVISIBLE ET TENDANCES**

JCDecaux SA est composée à compter du 1er janvier 2012 des seules activités de holding du groupe et de support aux filiales et n'a plus d'activité opérationnelle propre.

## **4. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS A LA CLOTURE**

Le 15 février 2012, la ligne de crédit revolving confirmée de JCDecaux SA d'un montant de 850 millions d'euros d'échéances juin 2012 et juin 2013 a été remplacée par une ligne de crédit d'une maturité de 5 ans d'échéance février 2017 pour un montant de 600 millions d'euros.



# COMPTES ANNUELS ET ANNEXE DE LA SOCIÉTÉ JCDECAUX SA

## BILAN ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>		2011	2010
Immobilisations incorporelles	Valeurs Brutes	68,8	62,8
	Amortissements	-56,4	-53,1
	Valeurs nettes	12,4	9,7
Immobilisations corporelles	Valeurs Brutes	14,7	160,7
	Amortissements	-13,5	-143,3
	Valeurs nettes	1,2	17,4
Immobilisations financières	Valeurs Brutes	3 118,9	2 984,5
	Dépréciations	-57,8	-124,4
	Valeurs nettes	3 061,1	2 860,1
<b>ACTIF IMMOBILISE</b>		<b>3 074,7</b>	<b>2 887,2</b>
Stocks	Valeurs Brutes	0,0	51,0
	Dépréciations	0,0	-13,4
	Valeurs nettes	0,0	37,6
Clients	Valeurs Brutes	13,8	176,7
	Dépréciations	0,0	-4,3
	Valeurs nettes	13,8	172,4
Autres créances	Valeurs Brutes	29,7	26,7
	Dépréciations	0,0	0,0
	Valeurs nettes	29,7	26,7
Divers	Disponibilités	33,9	106,0
Comptes de régularisation		1,7	8,0
<b>ACTIF CIRCULANT</b>		<b>79,1</b>	<b>350,7</b>
	Charges à répartir	0,5	1,8
	Ecarts de conversion actif	8,6	5,1
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>3 162,9</b>	<b>3 244,8</b>

## BILAN PASSIF

<i>(en millions d'euros)</i>		2011	2010
Capital Social		3,4	3,4
Primes d'émission; de fusion et d'apport		1 149,9	1 145,4
Réserves		908,1	696,9
Report à nouveau			0,5
Résultat de l'exercice		52,0	211,3
Provisions réglementées		8,9	7,0
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		<b>2 122,3</b>	<b>2 064,5</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>		<b>3,9</b>	<b>17,7</b>
Dettes financières	Autres emprunts obligataires	294,0	293,9
	Emprunts et dettes auprès des Ets de crédit	5,2	121,1
	Emprunts et dettes financières divers	641,1	545,8
Dettes d'exploitation	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	17,7	99,5
	Dettes fiscales et sociales	27,4	65,9
Dettes diverses	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	0,0	1,9
	Autres dettes	45,5	19,2
Comptes de régularisation		0,0	10,1
<b>DETTES</b>		<b>1 030,9</b>	<b>1 157,4</b>
	Ecarts de conversion passif	5,8	5,2
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>3 126,9</b>	<b>3 244,8</b>

## COMPTE DE RESULTAT

*(en millions d'euros)*

	2011	2010
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	<b>647,2</b>	<b>594,0</b>
Production stockée	1,3	-8,8
Production immobilisée	6,1	3,9
Reprises sur amort. et provisions, transfert de charges	5,6	12,5
Autres Produits	21,1	18,2
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>681,3</b>	<b>619,8</b>
Achats de matières premières et autres approvisionnements	68,3	51,4
Autres achats et charges externes	396,1	365,9
Impôts, taxes et versements assimilés	10,9	9,8
Salaires et traitements	101,8	100,5
Charges sociales	44,1	43,5
Dotations aux amortissements et provisions	18,1	20,7
Autres charges	22,5	23,0
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>661,8</b>	<b>614,8</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>19,5</b>	<b>5,0</b>
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>45,2</b>	<b>209,8</b>
<b>RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS</b>	<b>64,7</b>	<b>214,8</b>
Produits exceptionnels	58,3	3,6
Charges exceptionnelles	63,1	3,3
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>-4,8</b>	<b>0,3</b>
Participation des salariés	-0,6	-0,2
Impôts sur les bénéfices	-7,3	-3,6
<b>RESULTAT NET</b>	<b>52,0</b>	<b>211,3</b>

# ANNEXE

## AUX COMPTES ANNUELS

Les comptes annuels de la société JCDecaux SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 ont été arrêtés par le Directoire le 5 mars 2012 avec un chiffre d'affaires s'élevant à 647,2 millions d'euros, un résultat net de 52,0 millions d'euros et un total de bilan de 3 162,9 millions d'euros.

### 1. ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

La société a procédé, avec effet comptable et fiscal au 31 décembre 2011, à une restructuration interne de ses activités en France au travers :

- d'un apport partiel d'actif consenti au bénéfice de sa filiale à 100 % JCDecaux France (anciennement JCDecaux Mobilier Urbain) de la branche d'activité constituée par une partie des moyens opérationnels français du groupe. L'actif net apporté s'élève à 94,3 millions d'euros. A l'issue de cette opération JCDecaux SA conserve son activité de holding et de support aux filiales ;
- de la fusion au sein de JCDecaux France de ses filiales Avenir, SEMUP, DPE, JCDecaux Airport France, JCDecaux Artvertising et de la SARL Centre de Formation JCDecaux CE ;
- de l'apport à sa filiale JCDecaux France Holding des titres détenus dans les sociétés SOPACT, SOMUPI et Cyclocity ;
- d'une augmentation du capital de sa filiale JCDecaux France par incorporation d'une créance pour un montant de 220 millions d'euros.

Toutes ces opérations ayant été réalisées en date du 31 décembre 2011 n'ont eu aucune incidence sur le compte de résultat de l'exercice.

### 2. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

#### 2.1. Principes généraux

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2011 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.

#### 2.2. Principales méthodes utilisées

##### 2.2.1. 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.

##### 2.2.1.1. 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.

### **2.2.1.2. 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 ou 5 ans
Matériel de bureau et informatique .....	linéaire ou dégressif 3 ans ou 5 ans
Mobilier .....	linéaire 10 ans

### **2.2.1.3. 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.

## **2.2.2. Actif circulant**

### **2.2.2.1. 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.

### **2.2.2.2. Créances**

Les créances litigieuses, contentieuses ou douteuses de par leur antériorité, font l'objet de dépréciations en fonction du risque de non recouvrement.

### **2.2.2.3. Valeurs mobilières de placement**

Les valeurs mobilières de placement sont valorisées à leur coût d'acquisition. Si la valeur d'inventaire à la clôture de l'exercice est inférieure au prix d'acquisition, une dépréciation est comptabilisée.

### **2.2.2.4. Charges constatées d'avance**

Conformément à la règle d'indépendance des exercices, les charges se rapportant aux exercices 2012 et ultérieurs sont enregistrées dans ce compte.

## **2.2.3. Passif**

### **2.2.3.1. 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.

### **2.2.3.2. 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.

### **2.2.3.3. Produits constatés d'avance**

Conformément à la règle de l'indépendance des exercices, les produits se rapportant aux exercices 2012 et ultérieurs sont enregistrés dans ce compte.

## 2.2.4. Opérations en devises et instruments financiers

### 2.2.4.1. 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.

### 2.2.4.2. 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.

## 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 Soyier  
92200 Neuilly sur Seine

## 4. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(En millions d'euros)	Valeurs au 01/01/2011			Apport Partiel d'Actif	Valeurs au 31/12/2011
		Augmentations	Diminutions		
Valeurs brutes	62,8	10,0	4,0	-0,1	68,7
Amortissements et dépréciations	-53,1	-3,5	-0,2	0,0	-56,4
<b>Valeurs nettes</b>	<b>9,7</b>	<b>6,5</b>	<b>3,8</b>	<b>-0,1</b>	<b>12,3</b>

(En millions d'euros)	Valeurs au 01/01/2011			Apport Partiel d'Actif	Valeurs au 31/12/2011
		Augmentations	Diminutions		
Brevets, licences et logiciels	60,5	4,7	0,2	0,0	65,0
Fonds de commerce	0,1	0,0	0,0	-0,1	0,0
Immo. incorporelles en cours	2,2	5,3	3,8	0,0	3,7
<b>Total</b>	<b>62,8</b>	<b>10,0</b>	<b>4,0</b>	<b>-0,1</b>	<b>68,7</b>

Amortissements et dépréciations	Valeurs au 01/01/2011			Apport Partiel d'Actif	Valeurs au 31/12/2011
		Augmentations	Diminutions		
(En millions d'euros)					
Brevets, licences et logiciels	-53,1	-3,5	-0,2	0,0	-56,4
<b>Total</b>	<b>-53,1</b>	<b>-3,5</b>	<b>-0,2</b>	<b>0,0</b>	<b>-56,4</b>

## 5. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	Valeurs au 01/01/2011			Valeurs au 31/12/2011	
		Augmentations	Diminutions	Apport Partiel d'Actif	
<i>(En millions d'euros)</i>					
Valeurs brutes	160,7	4,5	3,4	-147,1	14,7
Amortissements et dépréciations	-143,3	-5,9	-3,0	132,7	-13,5
<b>Valeurs nettes</b>	<b>17,4</b>	<b>-1,4</b>	<b>0,4</b>	<b>-14,4</b>	<b>1,2</b>

Valeurs brutes	Valeurs au 01/01/2011			Valeurs au 31/12/2011	
		Augmentations	Diminutions	Apport Partiel d'Actif	
<i>(En millions d'euros)</i>					
Terrains	0,2	0,0	0,0	-0,2	0,0
Constructions	24,2	0,1	0,0	-24,3	0,0
Mobiliers urbains	1,5	0,0	0,0	0,0	1,5
Installations, matériel et outillage	33,3	0,8	0,0	-32,6	1,5
Installations générales, agencements	36,8	0,3	0,0	-37,1	0,0
Matériel de transport	42,0	2,3	3,1	-40,5	0,7
Matériel de bureau et informatique	21,9	0,6	0,1	-11,4	11,0
Autres	0,1	0,0	0,0	-0,1	0,0
En-cours	0,7	0,4	0,2	-0,9	0,0
Avances et acomptes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>160,7</b>	<b>4,5</b>	<b>3,4</b>	<b>-147,1</b>	<b>14,7</b>

### Amortissements et dépréciations

	Valeurs au 01/01/2011			Valeurs au 31/12/2011	
		Augmentations	Diminutions	Apport Partiel d'Actif	
<i>(En millions d'euros)</i>					
Constructions	-18,7	-0,8	-0,0	19,5	0,0
Mobiliers urbains	-1,3	0,0	-0,0	0,0	-1,3
Installations, matériel et outillage	-30,8	-1,2	0,0	30,7	-1,3
Installations générales, agencements	-34,5	-0,6	-0,0	35,1	0,0
Matériel de transport	-37,6	-2,2	-2,9	36,3	-0,6
Matériel de bureau et informatique	-20,0	-1,1	-0,1	10,7	-10,3
Autres	-0,1	-0,0	-0,0	0,1	0,0
En-cours	-0,3	-0,0	-0,0	0,3	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>-143,3</b>	<b>-5,9</b>	<b>-3,0</b>	<b>132,7</b>	<b>-13,5</b>

Les moyens techniques d'assemblage, d'installation, d'exploitation et de commercialisation relatifs à l'activité opérationnelle ont été apportés à JCDecaux France pour une valeur nette de 14,4 millions d'euros.

## 6. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

<i>(En millions d'euros)</i>	Valeurs au 01/01/2011	Augmentations	Diminutions	Fusion / Apport Partiel d'Actif /	Valeurs au 31/12/2011
Participations	2 582,9	251,8	33,5	70,9	2 872,1
Créances rattachées à des participations	210,1	256,4	371,6	0,0	94,9
Prêts et autres immobilisations financières	191,5	148,0	186,3	- 1,3	151,9
<b>Valeurs brutes</b>	<b>2 984,5</b>	<b>656,2</b>	<b>591,4</b>	<b>* - 7</b>	<b>3 118,9</b>
Dépréciations	-124,4	-28,5	-71,8	-23,3	-57,8
<b>Valeurs nettes</b>	<b>2 860,1</b>	<b>627,7</b>	<b>519,6</b>	<b>92,9</b>	<b>3 061,1</b>

Les variations des titres de participation s'expliquent principalement par :

- L'opération d'apport des titres de SOMUPI, SOPACT et CYCLOCTY à la sous-holding JCDecaux France Holding détenue à 100% par la société. Cet apport a été réalisé à la valeur nette comptable soit 31,2 millions d'euros ;
- L'augmentation des titres JCDecaux France reçus en rémunération de l'Apport partiel d'actif réalisé au bénéfice de JCDecaux France et reçus en rémunération des apports à titre de Fusion des sociétés Avenir, SEMUP, DPE, JCDecaux Airport France, JCDecaux Artvertising et de la SARL Centre de Formation JCDecaux CE compensée par la diminution corrélative des titres détenus sur les sociétés fusionnées soit un impact net de 70,9 millions d'euros ;
- L'augmentation du capital de JCDecaux France au 31 décembre 2011 de 220 millions d'euros libérée par compensation avec une créance détenue sur la société ;
- La cession des titres détenus sur la société JCDecaux SALVADOR S.A. à la filiale à 100 % JCDecaux Amériques Holding.

Les reprises de dépréciations des titres de participation concernent essentiellement le continent américain et reflètent la tenue du marché publicitaire suite à la reprise de 2010. Les dépréciations enregistrées sur l'exercice reflètent la dégradation du marché publicitaire de certains pays de la zone euro, notamment l'Italie.

Les augmentations et diminutions des créances rattachées à des participations et des prêts correspondent aux nouveaux prêts et aux remboursements des financements accordés aux filiales.

## 7. STOCKS

<i>(En millions d'euros)</i>	2011	2010
Matières premières et approvisionnements	0,0	28,0
En cours de production	0,0	0,2
Produits semi-finis	0,0	12,6
Produits finis	0,0	10,2
<b>Valeurs brutes</b>	<b>0,0</b>	<b>51,0</b>
Dépréciations	0,0	-13,4
<b>Valeurs nettes</b>	<b>0,0</b>	<b>37,6</b>

Tous les stocks existants au 31 décembre 2011 pour une valeur nette de 39,3 millions d'euros ont été apportés à JCDecaux France dans le cadre de l'apport partiel d'actif.

## 8. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET AUTRES INSTRUMENTS FINANCIERS

Au 31 décembre 2011, JCDecaux SA n'a aucune valeur mobilière de placement en portefeuille.



## 9. DISPONIBILITÉS

<i>(En millions d'euros)</i>	2011	2010
Banques	33,9	11,9
Caisse	NS	NS
<b>Total</b>	<b>33,9</b>	<b>11,9</b>

## 10. CHARGES A RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES

<i>(En millions d'euros)</i>	2011	2010
Frais d'émission d'emprunts	0,5	1,8
<b>Total</b>	<b>0,5</b>	<b>1,8</b>

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. Les frais d'émission relatifs à un emprunt de 100 millions d'euros contracté en mars 2010 ont été amortis en totalité sur 2011 (soit 0,8 million d'euros) suite au remboursement anticipé de cet emprunt.

## 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	291,9	62,9	221,2	7,8
Dettes	1 030,9	140,5	890,4	

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 à moins d'un an comprennent des dettes vis-à-vis de JCDecaux France pour un montant total de 54,7 millions d'euros.

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 150 millions d'USD et 150 millions d'euros en 2003 aux Etats-Unis, amortissable entre 2013 et 2015. Au 31 décembre 2011 la dette est valorisée à 292,2 millions d'euros, couverture incluse ;
- une ligne de crédit bancaire de 100 millions d'euros mise en place en mars 2010 avec une échéance de 20 millions d'euros en mars 2014 et de 80 millions d'euros en mars 2015. Cette ligne de crédit a été remboursée en totalité par anticipation en 2011 ;
- Une ligne de crédit bancaire mise en place en mars 2005 et amendée en 2006 et 2008. Cette ligne 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. Au 31 décembre 2011, cette ligne n'est pas utilisée, la société dispose donc de lignes de crédits bancaires confirmées non utilisées d'un montant de 850 millions d'euros. Le 15 février 2012, cette ligne de crédit revolving confirmée a été remplacée par une ligne de crédit d'une maturité de 5 ans d'échéance février 2017 pour un montant de 600 millions d'euros.

Les sources de financement de JCDecaux SA sont confirmées, mais imposent le respect de « covenants ». Au 31 décembre 2011, 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>	2011	2010
Location Emplacements Publicitaires	0,0	5,2
Divers (maintenance, location, etc...)	1,7	2,8
<b>Charges Constatées d'Avance</b>	<b>1,7</b>	<b>8,0</b>
Ventes Espaces Publicitaires	0,0	10,1
Divers	0,0	NS
<b>Produits Constatés d'Avance</b>	<b>0,0</b>	<b>10,1</b>

La forte diminution des charges et produits constatés d'avance est due à l'apport de l'activité opérationnelle (notamment les ventes d'espaces publicitaires) à JCDecaux France.

## 13. CAPITAUX PROPRES

<i>(En millions d'euros)</i>	01/01/2011	Affectation du résultat 2010	Variations 2011	Apport Partiel d'Actif	31/12/2011
Capital	3,4		NS		3,4
Prime d'émission	742,4		4,4		746,8
Prime de fusion	159,1				159,1
Prime d'apports	244,0				244,0
Réserve légale	0,3				0,3
Autres réserves	696,5	211,8	-0,5		907,8
Report à Nouveau (crédeur)	0,5	-0,5			0,0
Résultat de l'exercice	211,3	-211,3	52,0		52,0
<b>Situation Nette</b>	<b>2 057,5</b>	<b>0,0</b>	<b>55,9</b>	<b>0,0</b>	<b>2 113,4</b>
Provisions réglementées	7,0		1,9	-0,1	8,8
<b>Total capitaux propres</b>	<b>2 064,5</b>	<b>0,0</b>	<b>57,8</b>	<b>-0,1</b>	<b>2 122,2</b>

Au 31 décembre 2011, le capital social de 3 382 240,96 euros est composé de 221 860 303 actions entièrement libérées.

Au cours de l'exercice 237 000 actions ont été créées suite à des levées de stock-options, 21 188 actions ont été créées conformément au plan d'attribution d'actions gratuites du 23 février 2009.

Dans le cadre du plan d'options de souscription autorisé par l'assemblée générale du 13 mai 2009, le Directoire a octroyé au cours des exercices 2010 et 2011, respectivement 76 039 et 934 802 options. Au 31 décembre 2011, 4 035 019 options, réparties comme suit, ont été attribuées dans le cadre des différents plans d'options autorisés par les assemblées du 23 mai 2002, 11 mai 2005, 10 mai 2007 et 13 mai 2009 :

Date d'émission	05/03/2004	04/03/2005	20/02/2006	20/02/2007	15/02/2008	23/02/2009	01/12/2010	17/02/2011
Nombre d'options émises	678 711	690 365	70 758	763 892	719 182	101 270	76 039	934 802
Prix d'exercice des options	15,29 €	19,81 €	20,55 €	22,58 €	21,25 €	11,15 €	20,20 €	23,49 €
Date d'expiration	05/03/2011	04/03/2012	20/02/2013	20/02/2014	15/02/2015	23/02/2016	01/12/2017	17/02/2018

Au 31 décembre 2011, le capital social de la société est détenu à hauteur de 70,33 % (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 01/01/11	Dotations 2011	Reprises 2011	Apport Partiel d'Actif	Valeurs au 31/12/11
<b>Provisions pour risques</b>					
Litiges	1,7	0,3	1,1	-0,9	0,0
Pertes de change	0,1	0,1	0,1	-0,1	0,0
Autres	0,2	0,0	0,1	0,0	0,1
<b>Provisions pour charges</b>					
Provisions pour IFC et médailles du travail	15,7	2,0	0,0	-13,9	3,8
<b>Total</b>	<b>17,7</b>	<b>2,4</b>	<b>1,3</b>	<b>-14,9</b>	<b>3,9</b>

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	1,0	0,3	1,3

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.

Les passifs apportés à JCDecaux France comprennent les engagements relatifs au personnel transféré soit 25,5 millions d'euros. Le montant de la provision pour indemnités de fin de carrière et avantages assimilés transmise s'élève à 13,9 millions d'euros.

Les provisions sont calculées avec les hypothèses suivantes :

<b>Au 31 décembre</b>	<b>2011</b>
Taux d'actualisation	4,30 %
Taux de revalorisation des salaires	2,70 %
Rendement attendu des actifs des régimes	4,50 %
Durée résiduelle moyenne de présence	16 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
<b>Evolution de la dette actuarielle</b>			
Ouverture	25,4	2,0	27,4
Coût normal	1,5	0,1	1,6
Intérêt sur la dette	1,1	0,1	1,2
Profits ou pertes actuariels	1,3	-0,1	1,2
Prestations payées	-0,7	-0,1	-0,8
Apport partiel Actif	-23,7	-1,8	-25,5
<b>Dette actuarielle à la clôture</b>	<b>4,9</b>	<b>0,2</b>	<b>5,1</b>
<b>Evolution des actifs</b>			
Ouverture	5,1	-	5,1
Rendement attendu des placements	0,2	-	0,2
Profits ou pertes actuariels	-0,1	-	-0,1
Prestations payées par le fonds	-	-	-
Contribution employeur au fonds	-	-	-
Apport partiel Actif	-5,2	-	-5,2
<b>Actifs à la clôture</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## Provision

Couverture financière	4,9	0,2	5,1
Pertes ou gains actuariels restant à amortir	-1,0	-	-1,0
Coût des services passés restant à amortir	-0,3	-	-0,3
<b>Provision de clôture</b>	<b>3,6</b>	<b>0,2</b>	<b>3,8</b>
<b>Charge de retraite</b>			
Coût normal	1,5	0,1	1,6
Intérêt sur la dette	1,1	0,1	1,2
Rendement attendu des placements	-0,2	-	-0,2
Amortissement des pertes ou gains actuariels	0,2	-0,1	0,1
Amortissements du coût des services passés	0,1	-	0,1
<b>Charge de l'exercice</b>	<b>2,7</b>	<b>0,1</b>	<b>2,8</b>

Sur l'exercice, les mouvements nets sont les suivants :

<i>(En millions d'euros)</i>		<b>2011</b>
<b>Au 01/01/2011</b>		<b>15,7</b>
Coût selon compte de résultat		2,8
Prestations payées		-0,8
Apport partiel Actif		-13,9
<b>Au 31/12/2011</b>		<b>3,8</b>

## 15. SITUATION FISCALE LATENTE

*Allègement (+) et accroissement (-) de la dette future d'impôt*

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
Indemnités de fin de carrière	3,6	13,7
Autres provisions	0,4	0,4
Contribution sociale de solidarité	0,7	0,6
Gain/perte latente de change	0,1	0,1
Provisions sur créances NRE	0,0	0,4
<b>Total</b>	<b>4,8</b>	<b>15,2</b>

## 16. RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
France	565,2	529,2
Export	82,0	64,8
<b>Total</b>	<b>647,2</b>	<b>594,0</b>

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>France</b>	<b>Export</b>
Ventes Espaces Publicitaires	315,4	25,6
Ventes Mobiliers urbains et autres biens	55,2	37,7
Autres Prestations	194,6	18,7
<b>Total</b>	<b>565,2</b>	<b>82,0</b>

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 d'assistance et de conseil dans les domaines administratif, technique, informatique et juridique, immobilier, social et industriel destinées aux différentes filiales du groupe JCDecaux.

## 17. RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier s'établit à 45,2 millions d'euros en 2011 contre 209,8 millions d'euros en 2010, soit une diminution de 164,6 millions d'euros qui s'explique principalement par :

- la variation nette des dépréciations sur titres de participation de - 97,3 millions d'euros liée à des reprises nettes en 2011 de 37,8 millions d'euros contre des reprises nettes en 2010 de 135,2 millions d'euros ;
- les gains de change nets des pertes de change en diminution de 21,5 millions d'euros ;
- la hausse des intérêts financiers sur la dette financière de 1 million d'euros ;
- la hausse des intérêts financiers perçus de 1,3 millions d'euros ;
- la diminution de 51,8 millions d'euros des revenus des titres de participation ;
- les reprises de dépréciations en 2011, sur autres immobilisations financières de 5,7 millions d'euros.

## 18. PRODUITS ET CHARGES EXCEPTIONNELS

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>2011</b>
Valeur nette des éléments d'actifs incorporels et corporels cédés	0,2
Valeur nette des éléments d'actifs financiers cédés	33,5
Dotation aux amortissements dérogatoires	5,5
Charges exceptionnelles sur titres	23,3
Autres	0,6
<b>Total des charges exceptionnelles</b>	<b>63,1</b>

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>2011</b>
Prix de cession des éléments d'actifs incorporels et corporels	0,3
Produit de cession Immos Financières	31,2
Reprise d'amortissements dérogatoires	3,5
Reprise sur dépréciations exceptionnelles sur titres	23,3
<b>Total des produits exceptionnels</b>	<b>58,3</b>

Les charges et produits exceptionnels sont notamment impactés par :

- la constatation, du fait de l'apport des titres SOPACT, SOMUPI et Cyclocity à JCDecaux France Holding, de la sortie de ces titres comptabilisée en valeur nette des éléments d'actifs financiers cédés pour 31,2 millions d'euros, en contrepartie de l'augmentation des titres JCDecaux France Holding comptabilisée pour le même montant en produit de cession des immobilisations financières ;
- la constatation, suite à la fusion des sociétés JCDecaux Airport France et JCDecaux Artvertising dans JCDecaux France, de la reprise sur dépréciations exceptionnelles sur ces titres pour 23,3 millions d'euros, venant en compensation de la moins-value de même montant constatée en charges exceptionnelles sur titres lors de l'annulation de ces titres.

## 19. CHARGES A PAYER ET PRODUITS A RECEVOIR

<i>(En millions d'euros)</i>	2011	2010
<b>CHARGES A PAYER</b>		
<b>Dettes financières</b>		
Autres emprunts obligataires	1,7	1,6
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-
Emprunts et dettes financières autres	1,8	1,1
<b>Dettes d'exploitation</b>		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	13,6	54,0
Dettes fiscales et sociales	11,3	32,3
<b>Dettes diverses</b>		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	0,4
Autres dettes	7,7	11,3

<i>(En millions d'euros)</i>	2011	2010
<b>PRODUITS A RECEVOIR</b>		
<b>Immobilisations financières</b>		
Créances rattachées à des participations	0,8	0,7
Prêts	1,5	1,3
<b>Créances d'exploitation</b>		
Créances clients et comptes rattachés	1,0	17,2
Autres créances	0,6	2,0
<b>Créances diverses</b>		
Instruments de trésorerie	4,6	4,6
<b>Disponibilités</b>	0,5	0,5

## 20. VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

<i>(En millions d'euros)</i>	Résultat avant impôts	Impôts	Résultat après impôts
Résultat courant	64,7	9,5	55,2
Résultat exceptionnel	(4,8)	(2,0)	(2,8)
Participation	(0,6)	(0,2)	(0,4)
Résultat net	59,3	7,3	52,0

Une convention d'intégration fiscale, dont la société tête de groupe est JCDecaux SA, a pris effet au 1<sup>er</sup> janvier 2002 et a été conclue avec les sociétés suivantes :

- JCDecaux Mobilier Urbain ;
- Avenir ;
- JCDecaux Airport France ;
- JCDecaux Artvertising ;
- SEMUP ;
- DPE.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2006, la société SOPACT a rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Au 1<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> janvier 2009, la société International Bike Technology a rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2011, la société JCDecaux France Holding 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.

Compte tenu de la fusion au sein de la société JCDecaux France avec effet au 31 décembre 2011, les sociétés Avenir, JCDecaux Airport France, JCDecaux Artvertising, DPE et SEMUP sont sorties du groupe fiscal avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2011.

## 21. ENGAGEMENTS HORS BILAN, AUTRES QUE LES INSTRUMENTS FINANCIERS

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2011	31/12/2010
<b>ENGAGEMENTS DONNES</b>		
Garantie de marchés <sup>(1)</sup>	79,6	71,2
Autres garanties <sup>(2)</sup>	101,9	141,3
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles	-	-
Engagements sur titres <sup>(3)</sup>	15,9	15,9
<b>Total</b>	<b>245,4</b>	<b>228,4</b>
<b>ENGAGEMENTS REÇUS</b>		
Engagements sur titres <sup>(4)</sup>	-	-
Ligne de crédit disponible	850,0	850,0
Abandons de créances (clause de retour à meilleure fortune)	20,8	20,8
<b>Total</b>	<b>870,8</b>	<b>870,8</b>

<sup>(1)</sup> Les garanties de marchés correspondent aux garanties 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.

<sup>(2)</sup> 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.

<sup>(3)</sup> Les engagements donnés sur titres comprennent :

Un droit de vente (put) exercable du 1<sup>er</sup> 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 2011 à 15,9 millions d'euros.

<sup>(4)</sup> Les engagements reçus sur titres comprennent :

Un droit de vente (put) exercable du 1<sup>er</sup> 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.

Par ailleurs, dans le cadre de l'accord de coopération qui les lie, JCDecaux SA et Affichage Holding se sont accordées réciproquement des droits d'achat (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.

### 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 B	Tranche C	Tranche D	Tranche E
Montant avant couverture	100 MUSD	100 MEUR	50 MUSD	50 MEUR
Echéance	avril 2013	avril 2013	avril 2015	avril 2015
Remboursement	In fine	In fine	In fine	In fine
Taux d'intérêt avant couverture	Fixe USD	Euribor	Fixe USD	Euribor
Montant après couverture	94,8MEUR	100 MEUR	47,4MEUR	50 MEUR
Taux d'intérêt après couverture	Euribor	Euribor	Euribor	Euribor

La valeur de marché du portefeuille d'instruments financiers d'émission de JCDecaux SA au 31 décembre 2011 (coût théorique de déboucement) est de - 17,6 millions d'euros.

La tranche A (100 MUSD) ainsi que la couverture y afférente, est arrivée à échéance en avril 2010.

### 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 ;
- 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 janvier 2012) ;
  - 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 2011, 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 <sup>(1)</sup>	Positions conditionnelles	Différentiel
USD	10,4	-153,7	-143,3	144,4		1,1
CAD	2,5	-	2,5	-2,5		0,0
GBP	22,3	-22,4	-0,1	-2,8		-2,9
SGD	6,8	-3,8	3,0	-3,4		-0,4
SEK	0,3	-5,9	-5,6	5,7		0,1
AUD	0,3	-10,5	-10,2	10,4		0,2
NOK	0,8	-0,6	0,2	2,8		3,0
DKK	0,2	-0,2	0,0	0,0		0,0
JPY	18,1	-0,4	17,7	-17,6		0,1
HKD	1,2	-79,3	-78,1	78,6		0,5
THB	0,2	-0,1	0,1	-0,2		-0,1
CZK	0,4	-0,5	-0,1	0,1		0,0
CNY	0,0	-0,2	-0,2	0,0		-0,2
SAR	2,2	-8,3	-6,1	4,5		-1,6
CHF	0,5	-0,5	0,0	0,0		0,0
ILS	26,0	-0,7	25,3	-25,0		0,3
AED	0,5	-13,9	-13,4	13,5		0,1
TRY	20,8	-0,0	20,8	-20,7		0,1
PLN	0,4	-0,0	0,4	-0,6		-0,2
<b>Total</b>	<b>113,9</b>	<b>-301,0</b>	<b>-187,1</b>	<b>187,2</b>		<b>0,1</b>

<sup>(1)</sup> *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 2011 (coût théorique de déboucement) est de - 0,1 million d'euros.

### 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 leur 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 2011, la société détient 100 millions d'euros de cap spread et de vente de floors d'échéance 2014. Ces couvertures ne sont pas exerçables au 31 décembre 2011.

La valeur de marché de ces instruments financiers au 31 décembre 2011 (coût théorique de déboucement) est de - 0,1 million d'euros.

## 23. RÉMUNERATION DES DIRIGEANTS

Le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2011, s'élève à 152 500 euros.

Le montant des rémunérations et avantages versés au cours de l'exercice 2011 aux membres du Directoire au titre de leur mandat s'élève 2 178 327 euros.

## 24. EFFECTIFS

La ventilation des effectifs moyens (en équivalent temps plein) par catégorie est la suivante :

Catégorie	2011	2010
Cadres	447	406
Agents de maîtrise	731	742
Employés	1 380	1 407
<b>Total</b>	<b>2 554</b>	<b>2 555</b>

Dans le cadre de l'apport partiel d'actif, 2 360 salariés ont été transférés à JCDecaux France le 31 décembre 2011.

## 25. OPÉRATIONS RÉALISÉES AVEC DES ENTREPRISES LIÉES

*(En millions d'euros)*

Postes du bilan (en valeur brute)	2011	2010
<b>Immobilisations financières</b>		
Participations	2 721,1	2 432,0
Créances sur participations	89,8	206,5
Prêts	151,9	190,1
Dépôts et cautionnements versés	-	0,9
<b>Créances</b>		
Créances clients et comptes rattachés	13,1	61,5
Autres créances	22,2	7,0
Charges constatées d'avance	-	5,2
<b>Dettes</b>		
Emprunts et dettes financières diverses	599,2	544,4
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	8,4	61,6
Autres dettes	79,6	4,4
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		0,1
Produits constatés d'avance	-	NS
<b>Postes du compte de résultat</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>283,1</b>	<b>273,0</b>
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>301,0</b>	<b>263,0</b>
<b>Charges financières</b>		
Intérêts et charges assimilées	7,5	3,9
<b>Produits financiers</b>		
Produits de participations	7,7	59,5
Intérêts	11,1	8,9
<b>Produits exceptionnels</b>		
Produits cession immobilisations	NS	0,1

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.

Au cours de l'exercice, il n'a été conclu aucune convention avec les parties liées au sens de l'article R 123-198 du Code de Commerce, d'un montant significatif et qui n'aurait pas été conclue aux conditions normales du marché.

## **26. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS A LA CLOTURE**

Le 15 février 2012, la ligne de crédit revolving confirmée de JCDecaux SA d'un montant de 850,0 millions d'euros d'échéances juin 2012 et juin 2013 a été remplacée par une ligne de crédit d'une maturité de 5 ans d'échéance février 2017 pour un montant de 600 millions d'euros.

## 27. TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31/12/2011

SOCIÉTÉS	Capital en K€	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 de l'exercice 2011 en K€	Bénéfice net (ou perte) de l'exercice 2011 en K€	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice en K€	
		Capitaux Propres (1) en K€	Capitaux Propres (1) en %								
		Brute		Nette							
<b>A – FILIALES en France</b>											
détenues à plus de 50%											
JCDecaux France	7 023	585 982	100	1 304 941	1 304 941	0		225 642	13 022		
JCDecaux Asie Holding	6 525	42 602	100	54 691	54 691				29 335		
JCDecaux Amériques Holding	297 000	(79 883)	100	297 000	276 654				57 666		
JCDecaux Afrique Holding	37	0	100	37	37				(11)		
JCDecaux Europe Holding	581 922	171 368	100	622 224	622 224				16 700		
International Bike Technology (non consolidé)	37	(21)	100	37	37				(6)		
JCDecaux France Holding (ex JCDecaux Newco)	31 204	561	100	0,5	31 769	53 200			(561)		
<b>B – PARTICIPATIONS en France</b>											
détenues entre 10 et 50%											
METROBUS	1 840	(5 796)	33	17 886	13 298	5 115		152 791	1 868		

(1) Capitaux propres hors capital social et résultat net de l'exercice.

SOCIÉTÉS	Autres Capitaux Propres <sup>(1)</sup>		Capital		Quote-part du capital		Valeur d'inventaire des titres détenus		Prêts et avances consentis par la société et cautions et avais fournis par la société		Chiffre d'affaires H.T. de l'exercice 2011		Bénéfice net (ou perte) de l'exercice 2011		Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice																	
	en K devise	en %	en K devise	en %	en K€	en K€	en K€	en K€	en K€	en K€	en K€	en K€	en K€	en K€	en K€	en K€	en K€															
	Brute																Nette															
<b>C – FILIALES à l'étranger</b>																																
détenues à plus de 50%																																
JCDeaux Belgium Publicité SA	269 EUR	100	364 403 EUR	100	355 493	355 493	31 212	6 969																								
JCDeaux Eesti	3 EUR	100	11 901 EUR	100	10 838	10 838	4 050	1 424																								
JCDeaux MESTSKY MOBILIAR Spool Sro	120 000 CZK	96,20	12 000 CZK	96,20	3 092	3 092	7 040	2 135									1 878															
JCDeaux Korea Inc (ex IP DECAUX Inc)	1 000 000 KR₩	50	11 916 138 KR₩	50	1 424	1 424	11 085	2 824																								
AFA JCDeaux A/S	7 200 DKK	50	82 987 DKK	50	2 209	2 209	20 464	2 717									1 320															
JCDeaux UZ	2 998 861 UZS	70,10	1 195 233 UZS	70,10	1 197	983	474	(27)																								
JCDeaux ISRAEL	109 ILS	100	(47 023) ILS	100	19	19	7 389	(2 204)																								
UDC-JCDeaux Airport (non consolidé)		50		50	772	0		92																								
<b>D – PARTICIPATIONS à l'étranger</b>																																
détenues entre 10 et 50%																																
Affichage Holding	7 800 CHF	30	76 922 CHF	30	133 084	133 084	252 956	33 901																								
IGP Deaux Spa	11 086 EUR	20,48	69 051 EUR	20,48	34 861	6 541	111 619	(4 977)																								
<b>E – Autres PARTICIPATIONS à l'étranger</b>																																
détenues à moins de 10% mais dont la valeur brute excède 1% du capital de la société																																
JCDeaux Artvertising Belgium	1 735 EUR	9,29	10 EUR	9,29	274	274	104	(9)																								
JCDeaux PORTUGAL Lda	1 247 EUR	0,15	4 135 EUR	0,15	253	253	29 687	6 231									71															

(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	2007	2008	2009	2010	2011
<b>I - CAPITAL EN FIN D'EXERCICE</b>					
a) Capital social (en euros)	3 400 558	3 373 251	3 374 765	3 378 305	3 382 240
b) Nombre d'actions ordinaires	223 061 788	221 270 597	221 369 929	221 602 115	221 860 303
c) Nombre maximum d'actions futures à créer (options de souscription)					
<b>II - OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE (en euros)</b>					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	764 462 923	764 931 112	710 923 182	593 984 646	647 157 771
b) Résultat avant impôts, participation et charges calculées (amort. et prov.)	107 404 556	163 734 757	140 508 118	89 778 731	8 329 823
c) Impôts sur les bénéfices	17 522 262	604 470	445 202	3 593 281	7 293 436
d) Participation des salariés	291 890	379 224	443 987	248 830	632 005
e) Résultat après impôts, participation et charges calculées (amort. et prov.)	67 151 154	130 410 809	-48 000 020	211 277 392	51 991 226
f) Résultat distribué	97 655 886	-	-	-	(1)
<b>III - RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)</b>					
a) Résultat après impôts et participation mais avant charges calculées	0,40	0,74	0,63	0,39	0,002
b) Résultat après impôts, participation et charges calculées	0,30	0,59	-0,22	0,95	0,23
c) Dividende net attribué à chaque action	0,44	-	-	-	(1)
<b>IV - PERSONNEL</b>					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	2 642	2 693	2 646	2 555	2 554
b) Montant de la masse salariale de l'exercice (en euros)	94 987 691	98 112 159	92 682 118	100 540 064	101 776 288
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc...) (en euros)	41 389 650	43 159 848	42 487 982	43 473 119	44 121 751

(1) Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires de la proposition d'affectation du résultat 2011.

# INFORMATIONS JURIDIQUES

<b>Gouvernement d'entreprise, contrôle interne et gestion des risques</b>	<b>159</b>
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	180
Informations sur les membres du Directoire et du Conseil de surveillance	180
<b>Actionnariat et Bourse</b>	<b>189</b>
Actionnariat au 31 décembre 2011	189
Evolution de l'actionnariat	190
Personnes morales détenant le contrôle de la Société	191
Option ou accord conditionnel ou inconditionnel de vente portant sur le capital de sociétés du Groupe	191
Marché des titres JCDecaux en 2011	192
Évolution du cours de Bourse et des volumes de transactions	193
Information des actionnaires	195
<b>Capital</b>	<b>196</b>
Généralités	196
Rachat par la Société de ses propres actions	198
<b>Autres informations juridiques</b>	<b>200</b>
Généralités	200
Historique	200
Statuts	201
Facteurs de risques	208
Relations avec l'actionnaire de contrôle et avec les principales filiales et sociétés affiliées	212
Organigramme mondial simplifié	214
Documents accessibles au public	216

# GOUVERNEMENT 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 7 mars 2012.

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 et au Rapport Poupart-Lafarge sur le Comité d'audit.

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 2011, le Directoire est composé de 4 membres nommés par le Conseil de surveillance : M. Jean-François Decaux (Président du Directoire), M. Jean-Charles Decaux (Directeur Général), Mme Laurence Debroux et M. Jeremy Male. La durée de leur mandat est de 3 ans.

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, 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. Le Directoire rend compte trimestriellement au Conseil de surveillance.

Il n'existe pas de règlement intérieur du Directoire.

##### Travaux

En 2011, le Directoire s'est ainsi réuni 14 fois avec un taux de présence de 98 % 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 revue des risques du Groupe, les cautions et les garanties, les attributions de stock-options et d'actions gratuites et les augmentations de capital y afférentes, 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 et la revue semestrielle des litiges du Groupe ;
- des sujets ponctuels comme les impacts pour le Groupe des nouvelles normes IFRS, la mise à jour de la politique d'audit interne et de gestion des risques, le renforcement de la politique de développement durable, la mise en place de nouveaux projets informatiques avec notamment la création d'une plateforme informatique d'échanges entre les opérationnels du Groupe, l'approbation du projet d'apport partiel d'actif de l'ensemble des activités opérationnelles de la Société à une de ses filiales.



## 1.1.2. Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance

### Composition

Au 31 décembre 2011, le Conseil de surveillance est composé de six membres, nommés par l'assemblée générale des actionnaires pour une durée de 3 ans : M. Jean-Claude Decaux (Président), M. Jean-Pierre Decaux (Vice-président), Mme Monique Cohen, 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 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 d'une société qu'elle consolide ou de JCDecaux Holding ;
- 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 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 quatre des six membres qui le composent sont indépendants : Mme Monique Cohen, 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 11 mai 2011, sur proposition du Conseil de surveillance, a nommé Mme Monique Cohen en qualité de membre du Conseil de surveillance pour une durée de 3 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 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 1 000 actions de la Société, inscrites sous forme nominative.

## **Travaux**

En 2011, le Conseil de surveillance s'est réuni cinq fois, avec un taux de présence de 97 % 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), l'autorisation préalable des cautions et des garanties dans le cadre d'appels d'offres notamment, la nomination du Président du Directoire et du Directeur général et l'examen des comptes-rendus de réunions du Comité d'audit et du Comité des rémunérations et des nominations ;
- des sujets plus ponctuels comme, l'autorisation de conventions réglementées portant sur certains éléments de la rémunération des mandataires sociaux tels que prévus dans leur contrat de travail, la proposition de nomination d'un nouveau membre du Conseil de surveillance, l'approbation de l'apport partiel d'actif de l'ensemble des activités opérationnelles françaises de la Société à une de ses filiales, la convocation d'une Assemblée Générale Extraordinaire à cet effet.

### **1.1.3. Les Comités**

Le Conseil de surveillance est assisté de deux Comités.

#### **Le Comité d'audit**

##### **Composition**

Au 31 décembre 2011, le Comité d'audit est composé de trois membres : M. Xavier de Sarrau (Président) et Mme Monique Cohen, membres indépendants, qui disposent, par leur expérience et les fonctions qu'ils exercent ou ont pu exercer dans d'autres entités, d'une compétence financière importante et M. Pierre Mutz, également membre indépendant.

##### **Fonctionnement**

Le Comité d'audit se fait rendre compte conjointement ou séparément par les Directions des Services Financiers Corporate, 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 d'identifier et de prévenir raisonnablement les principaux risques encourus. Le Comité d'audit étudie également le choix 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 quatre 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, selon le cas, par le Directeur des Services Financiers Corporate, le Directeur Général Finance et Administration Corporate, le Directeur Juridique Groupe, le Directeur de l'Audit Interne 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 2011, le Comité d'audit s'est réuni six fois, avec un taux de présence de 94 % 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 la validation des éléments financiers de l'apport partiel d'actif de l'ensemble des activités opérationnelles françaises de la Société à une de ses filiales, les impacts de la suppression de l'intégration proportionnelle dès l'entrée en vigueur des nouvelles normes IFRS, la revue de la politique de contrôle interne et de gestion des risques, le suivi des échanges avec l'AMF.

## **Le Comité des rémunérations et des nominations**

### **Composition**

Au 31 décembre 2011, le Comité des rémunérations et des nominations est composé de deux membres : M. Jean-Claude Decaux (Président) et M. Pierre Mutz.

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**

Le Comité propose au Conseil de surveillance les conditions de rémunération des mandats des membres du Directoire et du Conseil de surveillance. Ces propositions incluent les attributions d'options et d'actions gratuites. 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 des rémunérations et des nominations se réunit au moins deux fois par an.

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 2011, 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, la fixation des objectifs qui sous-tendent les rémunérations variables 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 recommandation faite au Conseil de surveillance de proposer à l'Assemblée Générale la nomination de Mme Monique Cohen en qualité de nouveau membre du Conseil de surveillance, et d'augmenter le montant de l'enveloppe des jetons de présence en conséquence.

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 180 ; ils font partie du présent rapport.

## **1.2. 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 du Groupe pour rassembler avec le Directeur Juridique Groupe les éléments constitutifs du 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.

Elles font l'objet d'une 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 financiers et opérationnels liés à l'activité) auxquels il est exposé.

Le Groupe a poursuivi en 2011 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 pour en limiter l'impact financier.

Le Directoire assure un suivi régulier de cette politique de gestion des risques, ainsi que le Comité d'audit et ils en rendent 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 non majoritaire, mais exerce le contrôle managérial.

La gestion des risques se base sur une cartographie des risques. 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 des Directeurs de l'Audit Interne, des Services Financiers Corporate, Juridique et de Développement Durable et Qualité et du Responsable des Relations Investisseurs et dirigé par le Directeur Général Finance et Administration Corporate revoit régulièrement la cartographie des risques identifiés et procède aux adaptations nécessaires. En 2011, ce groupe de travail a procédé à une revue et à une mise à jour en profondeur de la cartographie des risques du groupe, projet qui a fait l'objet d'une approbation par le Directoire et de plusieurs présentations au Comité d'audit ;
- 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 les 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 gestion des risques du Groupe.

Cet environnement de contrôle s'appuie sur les Directions opérationnelles (Patrimoine, Commercial, Exploitation) et fonctionnelles (Audit Interne, Juridique, Services Financiers Corporate, Systèmes d'Information, et Développement Durable et Qualité).

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<sup>er</sup> avril 2004. L'Audit Interne est rattaché directement 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 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 des Services Financiers Corporate et rend compte des litiges les plus importants au Directoire, au Comité d'audit et aux Commissaires aux comptes deux fois par an.

La Direction des Services Financiers Corporate 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 des Services Financiers Corporate, 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 du Développement Durable et de la Qualité est en veille constante sur l'évolution des normes et réglementations dans ses domaines de compétences et a un rôle de conseil auprès des filiales du Groupe et particulièrement, en France, pour ses activités industrielles et exploitations centrales certifiées ISO 14001.

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 dernière 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 (ainsi que d'une acceptation individuelle des collaborateurs cadres du Groupe représentant environ 25 % de l'effectif salarié du Groupe et dont l'activité comporte la possibilité d'engager le Groupe vis-à-vis des tiers).

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.

Lors de la clôture annuelle des comptes, il a été demandé aux Directeurs Généraux et aux Directeurs Financiers des filiales de signer des lettres de reconnaissance de cette diffusion aux nouveaux collaborateurs et, en cas de divergence, de l'indiquer.

Le Comité d'Ethique 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 es qualités au sein de la Société JCDecaux SA.

Il a pour mission de se saisir de toute question en relation avec les Règles Ethiques Fondatrices du groupe JCDecaux et de formuler auprès du Directoire toute recommandation qu'il jugera nécessaire et de traiter toute situation contraire aux Règles Ethiques Fondatrices qui pourrait être portée de bonne foi à son attention par un collaborateur ou par un tiers, de proposer toute

modification de la Charte Ethique, de préparer toute réponse à des réclamations ou mises en cause du Groupe formulées de bonne foi relativement aux Règles Ethiques 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 Ethiques 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 et a été saisi en 2011 à une seule reprise et s'est déclaré incompétent.

#### ▪ **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 des délégations de pouvoirs plus spécifiques par fonction. Ce schéma est constamment revu et mis à jour pour l'adapter aux évolutions de l'organisation du Groupe.

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).

#### ▪ **une procédure uniforme du Groupe pour la signature et la validation des contrats privés et publics**

Une nouvelle procédure groupe a été mise en place au début de l'exercice 2011 afin notamment de renforcer les contrôles et l'homogénéité de traitement de certains contrats (dits « qualifiés ») engageant le Groupe en particulier avec la mise en œuvre d'une double signature par des personnes identifiées et en nombre très limité, garantissant à la fois une validation par différentes compétences et une bonne connaissance des engagements contractuels.

Les autres contrats doivent être signés en tout état de cause par deux personnes.

Cette procédure s'applique à toutes les filiales et à toutes les coentreprises gérées par JCDecaux SA. Lors de la clôture annuelle des comptes, il a été demandé aux Directeurs Généraux et aux Directeurs Financiers des filiales de signer des lettres de reconnaissance de l'application de ces procédures et, en cas de divergence, de l'indiquer.

#### ▪ **un Manuel de Contrôle Interne et d'auto-évaluation**

Dès 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.

Les travaux entrepris avec les filiales, auxquelles il est demandé de décrire et d'évaluer l'adéquation de points de contrôle, ont été poursuivis depuis.

En 2011, suite à la revue de la cartographie des risques du Groupe, la liste des points de contrôle considérés comme les plus importants a été mise à jour. Début 2012, cette liste a été envoyée aux filiales qui devront adresser à la Direction de l'Audit Interne un questionnaire d'auto-évaluation décrivant la façon dont elles suivent ces points.

#### ▪ **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 de juillet, 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 de juillet, 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 des Services Financiers Corporate composée d'un département Consolidation, d'un département Planning et Contrôle, en charge du Budget, du Reporting et du contrôle de gestion international et d'un département Financement-Trésorerie et d'un service Administration et Management du Système reporting groupe ;
- 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 des clôtures semestrielles et annuelles des comptes, les Directeurs Généraux et Directeurs Financiers des filiales établissent des « lettres d'affirmation » signées conjointement et adressées au Directeur des Services Financiers Corporate.

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).

### **1.3. 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 189 et dans le paragraphe « Capital » en page 196 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 190 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'actions figurent en pages 198 et 199.

## **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.**

Il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote ou aux transferts d'actions, ni de titre comportant des droits de contrôle spéciaux.

A la connaissance de la Société, il n'existe pas d'accord entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote.

## **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.**

Il n'existe pas d'accord conclu par la Société qui serait modifié ou pourrait prendre fin en cas de changement de contrôle de la Société, et dont la modification ou la cessation pourrait avoir une influence matérielle sur 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 de la page 201 à 208 ; 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 Mme Laurence Debroux et M. Jeremy Male, tous deux membres du Directoire sans être représentants légaux, le Conseil de surveillance a considéré que le niveau de conformité aux recommandations AFEP/MEDEF est suffisant 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 plus de 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 Mme Laurence Debroux, Directeur Général Finance et Administration Corporate et de M. Jeremy Male, 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 ont servi ou 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.

Les informations relatives aux éléments de rémunération perçus au titre de l'exercice 2011 par l'ensemble des membres du Directoire (M. Jean-François Decaux, M. Jean-Charles Decaux, Mme Laurence Debroux 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 pour la rémunération fixe est la moyenne 2011 des taux de change fin de mois, soit un taux de change de 1 livre sterling pour 1,148254 euro, et le taux de change appliqué pour la rémunération variable est le taux de change fin de mois du mois au cours duquel la rémunération variable est versée, soit au mois de décembre 2011 un taux de change de 1 livre sterling pour 1,197175 euro.

Les bonus versés en 2011 correspondent aux résultats de l'exercice 2010. Les bonus versés en 2012 correspondent aux résultats de l'exercice 2011. Par exception, le bonus versé au Royaume-Uni à M. Jean-François Decaux et à M. Jeremy Male en 2011 correspond aux performances qu'ils ont réalisées au cours de l'exercice 2011.

Les rémunérations des membres du Directoire et leurs évolutions éventuelles, 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 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. Pour l'exercice 2011, ce bonus est reparti ainsi qu'il suit : pour 50 % au titre d'objectifs financiers liés à l'EBIT et au Free Cash Flow et pour 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. Le Conseil de surveillance du 6 décembre 2011, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a modifié les critères de détermination des bonus de M. Jean-François Decaux et M. Jean-Charles Decaux. Ainsi, à partir de l'exercice 2012, le bonus de chacun d'eux pourra atteindre 150 % avec la répartition suivante : 100 % au titre d'objectifs financiers liés à la progression de l'EBIT et à l'atteinte d'objectifs de marge opérationnelle par segment et 50 % au titre de réalisations stratégiques ponctuelles (par exemple la signature de nouveaux contrats et l'acquisition de nouvelles sociétés).

Pour M. Jeremy Male, en application de son contrat de travail, le bonus peut atteindre 125 % de son salaire fixe annuel au titre d'objectifs financiers liés à l'EBIT. Le Conseil de surveillance du 6 décembre 2011, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a modifié les critères de détermination du bonus de M. Jeremy Male. Ainsi, à partir de l'exercice 2012, le bonus de M. Jeremy Male, en application de son contrat de travail, pourra atteindre 125 % de son salaire fixe annuel au titre d'objectifs financiers liés à la progression du résultat d'exploitation de sa zone de responsabilité et de participation à des réalisations stratégiques ponctuelles ou de l'atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques liés aux pays dont M. Jeremy MALE a la charge et fixés par M. Jean-François Decaux.

Pour Mme Laurence Debroux, en application de son contrat de travail, le bonus peut atteindre 60 % de son salaire fixe annuel dont 20 % au titre d'objectifs financiers liés à l'EBIT et au Free Cash-Flow et 40 % au titre de sa participation à des réalisations stratégiques ponctuelles ou de l'atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques liés aux directions dont Madame Laurence Debroux a la charge et fixés par les co-Directeurs Généraux. Le Conseil de surveillance du 6 décembre 2011, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations, a modifié les critères de détermination du bonus de Mme Laurence Debroux. Ainsi, à partir de l'exercice 2012, le bonus de Mme Laurence Debroux, en application de son contrat de travail, pourra atteindre 60 % de son salaire fixe annuel au titre d'objectifs financiers liés à la progression de l'EBIT et à l'atteinte d'objectifs de marge opérationnelle par segment et de sa participation à des réalisations stratégiques ponctuelles ou de l'atteinte d'objectifs personnels ou spécifiques liés aux directions dont Mme Laurence Debroux a la charge et fixés par les co-Directeurs Généraux.

En ce qui concerne le niveau de réalisation requis pour les objectifs financiers sous-tendant les rémunérations variables visées ci-dessus, la Société considère qu'elle ne peut communiquer de façon plus détaillée pour des raisons de confidentialité.

#### 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 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.

En cas de rupture de son contrat de travail, la Société est susceptible de verser à Mme Laurence Debroux une indemnité de non-concurrence correspondant à, au plus, 2 années de salaire fixe.

#### 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, et en France pour Mme Laurence Debroux.

### Assurance vie/retraite spécifique

M. Jeremy Male bénéficie d'un montant annuel de cotisation à des fonds de retraite égal à 15 % d'une année de rémunération fixe augmentée de la prime sur résultats, dont le versement est conditionné à la réalisation de performances déterminées par le Conseil de surveillance, étant précisé que ce montant ne pourra excéder 150 000 livres sterling.

### 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. Jeremy Male perçoit, au titre de son contrat de travail, l'équivalent de 100 % de son salaire fixe annuel en stock-options, sans condition de performance.

Mme Laurence Debroux est éligible aux plans de stock-options mis en place, le cas échéant, au sein du Groupe sur la base d'objectifs consolidés annuels fixés par le Directoire. La contre-valeur des stock-options que Mme Laurence Debroux pourrait percevoir ne pourra être supérieure à 150 % de son salaire annuel fixe.

M. Jeremy Male perçoit, au titre de son contrat de travail, l'équivalent de 50 % de son salaire fixe annuel en actions gratuites, sans condition de performance, en application de son contrat de travail.

L'impact de la valorisation des stock-options et actions gratuites attribuées à M. Jeremy Male en 2010 et 2011 et celui des stock-options attribuées à Mme Laurence Debroux en 2011 sont mentionnés 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 111 et 112.

### Montants versés

#### M. Jean-François DECAUX – Président du Directoire

#### 1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2010	2011
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 079 604	2 297 796
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>2 079 604</b>	<b>2 297 796</b>

#### 2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2010		2011	
	Montants versés en 2011 et 2010 au titre de 2010	Montants versés en 2010 au titre de 2010	Montants versés en 2012 et 2011 au titre de 2011	Montants versés en 2011 au titre de 2011
<b>Rémunération fixe</b>	<b>1 119 510</b>	<b>1 119 510</b>	<b>1 171 473</b>	<b>1 171 473</b>
- JCDecaux Holding	96 075	96 075	148 038	148 038
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	1 023 435	1 023 435	1 023 435	1 023 435
<b>Rémunération variable</b>	<b>839 632</b>	<b>0</b>	<b>1 023 435*</b>	<b>491 400</b>
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	839 632	0	1 023 435	491 400
<b>Rémunération exceptionnelle</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Jetons de présence</b>	<b>70 605</b>	<b>70 605</b>	<b>53 722</b>	<b>53 722</b>
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	37 500	37 500	37 500	37 500
- Affichage Holding (Suisse)	19 166	19 166	9 881	9 881
- Société Générale d’Affichage (Suisse)	13 939	13 939	6 341	6 341
<b>Avantages en nature</b>	<b>33 126</b>	<b>33 126</b>	<b>32 538</b>	<b>32 538</b>
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	33 126	33 126	32 538	32 538
- Affichage Holding (Suisse)	0	0	0	0
<b>Assurances vie / retraite spécifique</b>	<b>16 731</b>	<b>16 731</b>	<b>16 628</b>	<b>16 628</b>
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	16 731	16 731	16 628	16 628
<b>TOTAL</b>	<b>2 079 604</b>	<b>1 239 972</b>	<b>2 297 796</b>	<b>1 765 761</b>

\* soit 66,66 % du bonus maximal.

### 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)

	2010	2011
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 975 842	2 211 505
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1 975 842</b>	<b>2 211 505</b>

#### 2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2010		2011	
	Montants versés en 2011 et 2010 au titre de 2010	Montants versés en 2010 au titre de 2010	Montants versés en 2012 et 2011 au titre de 2011	Montants versés en 2011 au titre de 2011
<b>Rémunération fixe</b>	<b>1 119 510</b>	<b>1 119 510</b>	<b>1 171 473</b>	<b>1 171 473</b>
- JCDecaux Holding	96 075	96 075	148 038	148 038
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	1 023 435	1 023 435	1 023 435	1 023 435
<b>Rémunération variable</b>	<b>839 632</b>	<b>0</b>	<b>1 023 435*</b>	<b>0</b>
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	839 632	0	1 023 435	0
<b>Rémunération exceptionnelle</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Jetons de présence</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Avantages en nature</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	0	0	0	0
<b>Assurances vie / retraite spécifique</b>	<b>16 700</b>	<b>16 700</b>	<b>16 597</b>	<b>16 597</b>
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	16 700	16 700	16 597	16 597
<b>TOTAL</b>	<b>1 975 842</b>	<b>1 136 210</b>	<b>2 211 505</b>	<b>1 188 070</b>

\* soit 66,66 % du bonus maximal.

### 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
	✓		✓		✓		✓

### Mme Laurence DEBROUX - Membre du Directoire

#### 1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2011
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	653 521
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 3)	51 075
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0
<b>TOTAL</b>	<b>704 596</b>

## 2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2011	
	Montants versés en 2012 et 2011 au titre de 2011	Montants versés en 2011 au titre de 2011
<b>Rémunération fixe</b>	<b>400 000</b>	<b>400 000</b>
- JCDecaux Holding	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	400 000	400 000
<b>Rémunération variable</b>	<b>240 000*</b>	<b>0</b>
- JCDecaux Holding	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	240 000	0
<b>Rémunération exceptionnelle</b>	<b>10 977**</b>	<b>10 977**</b>
<b>Jetons de présence</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
- JCDecaux Holding	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	0	0
- Affichage Holding (Suisse)	0	0
<b>Avantages en nature</b>	<b>2 544</b>	<b>2 544</b>
- JCDecaux Holding	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	2 544	2 544
- Affichage Holding (Suisse)	0	0
<b>Assurances vie / retraite spécifique</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>653 521</b>	<b>413 521</b>

\* soit 100 % du bonus maximal.

\*\* correspond à la règle du 1/10<sup>ème</sup> des congés payés.

## 3. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées en 2011

Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2011 (en euros)*	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
17/02/2011	Options de souscription	51 075	12 772	23,49	Du 17/02/2012 au 17/02/2018

\* correspond à l'impact de la valorisation des options dans les comptes consolidés.

## 4. Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice

Néant.

## 5. 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)

	2010	2011
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	3 650 281	2 191 093
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 3)	8 555	104 586
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 5)	7 453	64 221
<b>TOTAL</b>	<b>3 666 289</b>	<b>2 359 900</b>

## 2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2010		2011	
	Montants versés en 2011 et 2010 au titre de 2010	Montants versés en 2010 au titre de 2010	Montants versés en 2012 et 2011 au titre de 2011	Montants versés en 2011 au titre de 2011
<b>Rémunération fixe</b>	<b>616 071</b>	<b>616 071</b>	<b>861 191</b>	<b>861 191</b>
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	616 071	616 071	861 191	861 191
<b>Rémunération variable</b>	<b>2 840 547</b>	<b>2 381 645</b>	<b>1 122 352*</b>	<b>1 122 352</b>
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	2 840 547	2 381 645	1 122 352	1 122 352
<b>Rémunération exceptionnelle</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Jetons de présence</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Avantages en nature</b>	<b>22 494</b>	<b>22 494</b>	<b>22 394</b>	<b>22 394</b>
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	22 494	22 494	22 394	22 394
<b>Assurances vie / retraite spécifique</b>	<b>171 169</b>	<b>171 169</b>	<b>185 156</b>	<b>185 156</b>
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	171 169	171 169	185 156	185 156
<b>TOTAL</b>	<b>3 650 281</b>	<b>3 191 379</b>	<b>2 191 093</b>	<b>2 191 093</b>

\* soit 100 % du bonus maximal.

## 3. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées en 2010 et 2011

Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2011 (en euros)*	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
17/02/2011	Options de souscription	104 586	26 153	23,49	Du 17/02/2012 au 17/02/2018
Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2010 (en euros)*	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
1/12/2010	Options de souscription	8 555	29 257	20,20	Du 1/12/2011 au 1/12/2017

\* correspond à l'impact de la valorisation des options dans les comptes consolidés.

## 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)
5/03/2004	10 000	15,29
<b>Total</b>	<b>10 000</b>	

## 5. Actions gratuites attribuées en 2010 et 2011

Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2011 (en euros)*	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
17/02/2011	13 076	64 221	17/02/2015	17/02/2015	Néant
Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2010 (en euros)*	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
1/12/2010	19 211	7 453	1/12/2014	1/12/2014	Néant

\* correspond à l'impact de la valorisation des actions dans les comptes consolidés.

## 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 global des jetons de présence, fixé à 200 000 euros depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011 (autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2011) 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 – Président du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2010	Montants versés en 2011
Jetons de présence *	0	0
Autres rémunérations :		
SOPACT	46 969	46 969
JCDecaux Holding	198 549	229 610
<i>Dont avantages en nature (voiture)</i>	10 670	10 670
<b>TOTAL</b>	<b>245 518</b>	<b>276 579</b>

\* 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.

#### Mme Monique COHEN – (depuis le 11 mai 2011) Membre indépendant du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2011
Jetons de présence :	
Conseil de surveillance	20 250
Comité d'audit	3 750
Comité des rémunérations et des nominations	-
Autres rémunérations	-
<b>TOTAL</b>	<b>24 000</b>

### M. Jean-Pierre DECAUX – Membre du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2010	Montants versés en 2011
Jetons de présence :		
Conseil de surveillance	23 750	27 000
Comité d'audit	-	-
Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>23 750</b>	<b>27 000</b>

### M. Pierre MUTZ – Membre indépendant du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2010	Montants versés en 2011
Jetons de présence :		
Conseil de surveillance	27 000	27 000
Comité d'audit	7 500	7 500
Comité des rémunérations et des nominations	5 000	5 000
Autres rémunérations	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>39 500</b>	<b>39 500</b>

### M. Pierre-Alain PARIENTE – Membre indépendant du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2010	Montants versés en 2011
Jetons de présence :		
Conseil de surveillance	27 000	27 000
Comité d'audit	-	-
Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>27 000</b>	<b>27 000</b>

### M. Xavier de SARRAU – Membre indépendant du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2010	Montants versés en 2011
Jetons de présence :		
Conseil de surveillance	27 000	23 750
Comité d'audit	15 000	11 250
Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>42 000</b>	<b>35 000</b>

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 125 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 2011 (article 223-26 du Règlement général de l'AMF)

En 2011, M. Jeremy Male, membre du Directoire, et M. Xavier de Sarrau, membre du Conseil de surveillance, ont 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 1 999 options de souscription	02.02.11	15,29	30 564,71
	Levée de 50 492 options de souscription	02.02.11	15,29	772 022,68
	Cession de 1 999 actions	03.02.11	23,00	45 977,00
	Cession de 50 492 actions	04.02.11	23,0609	1 164 390,96
	Cession de 10 000 actions	05.04.11	23,8382	238 382,00
Xavier de Sarrau	Achat de 5 900 actions	18.08.11	16,604	97 963,60
	Achat de 1 827 actions	19.10.11	18,2675	33 374,81
	Achat de 447 actions	19.10.11	18,2418	8 154,12
	Achat de 1 610 actions	19.10.11	18,25189	29 385,55
	Achat de 1 616 actions	19.10.11	18,2432	29 481,02

Aucune autre personne relevant de l'article L.621-18-2 du Code monétaire et financier n'a déclaré d'opération sur les titres de la Société.

**2.1.4. Options de souscription d'action au 31 décembre 2011**

**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, 1 369 076 options de souscription d'actions ont été attribuées par le Directoire à 140 collaborateurs au cours des exercices 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 2008 et 2009.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2009, 1 010 841 options ont été attribuées par le Directoire à 222 collaborateurs au cours des exercices 2010 et 2011.

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 11 mai 2011 a autorisé le Directoire, pour une durée de 26 mois à compter de la date de cette Assemblée, à consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société dans la limite de 4 % 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 13 mai 2009.

Dans le cadre de cette autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2011, aucune option n'a été attribuée par le Directoire, au cours de l'exercice 2011.



	Plan 2002	Plan 2005	Plan 2007	Plan 2009
Date des Assemblées générales extraordinaires autorisant les plans d'options	23 mai 2002	11 mai 2005	10 mai 2007	13 mai 2009
Dates d'attribution des options et nombre d'options par date d'attribution	5 mars 2004 : 678 711 options 4 mars 2005 : 690 365 options	20 février 2006 : 70 758 options 20 février 2007 : 763 892 options	15 février 2008 : 719 182 options 23 février 2009 : 101 270 options	1er décembre 2010 : 76 039 options 17 février 2011 : 934 802 options
Nombre global de bénéficiaires au titre de l'ensemble des attributions	140	182	167	222
Types d'options	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription
Total d'options attribuées	1 369 076	834 650	820 452	1 010 841
- dont membres du Directoire :				
. Laurence Debroux*	-	-	-	12 772
. Jeremy Male	111 239	65 965	91 090	55 410
. Gérard Degonse **	62 923	38 274	63 553	46 782
. Robert Caudron***	72 484	29 229	-	-
- dont dix premiers salariés	222 466	114 717	113 576	124 600
Nombre d'actions souscrites au 31.12.11	747 743	22 530	7 976	0
Nombre cumulé d'options annulées ou devenues caduques au 31.12.11	181 478	148 894	115 564	32 727
Options restantes au 31.12.11	439 855	663 226	696 912	978 114
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	7 ans à compter de la date d'attribution
Prix de souscription d'actions pour les options attribuées :	5 mars 2004 : 15,29 euros 4 mars 2005 : 19,81 euros	20 février 2006 : 20,55 euros 20 février 2007 : 22,58 euros	15 février 2008 : 21,25 euros 23 février 2009 : 11,15 euros	1er décembre 2010 : 20,20 euros 17 février 2011 : 23,49 euros

\* Laurence Debroux a intégré le Directoire le 1<sup>er</sup> janvier 2011.

\*\* Gérard Degonse a quitté le Directoire le 31 décembre 2010.

\*\*\* Robert Caudron a quitté le Directoire le 16 juillet 2007.

Au 31 décembre 2011, 778 249 options avaient été exercées. Compte-tenu des options ainsi exercées et des options annulées, il restait à cette même date 2 778 107 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 2011 ; 1,24 % des actions de la Société (hors FCPE).

### Caractéristiques des options de souscription

- aucune option ne peut être levée avant le premier anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options ;
- chaque bénéficiaire peut exercer jusqu'à un tiers des options qui lui ont été attribuées à partir de la date du premier anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options ;
- chaque bénéficiaire peut exercer jusqu'à deux tiers des options qui lui ont été attribuées à partir de la date du deuxième anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options ;
- chaque bénéficiaire peut 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 ;
- pour les bénéficiaires au titre d'un contrat de travail avec une société française, les actions ainsi acquises ne peuvent pas être cédées avant le 4<sup>ème</sup> anniversaire de la date de la réunion 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 2011 et à raison des mandats et fonctions exercés 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 2011, 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 180.

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 2011, 895 877 options de souscription ou d'achat d'actions ont été consenties 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.

<b>Attribution des options de souscription d'actions aux salariés non mandataires sociaux</b>	<b>Nombre d'options</b>	<b>Prix moyen pondéré en euros</b>	<b>Date d'échéance</b>	<b>Date d'attribution</b>	<b>Date d'autorisation par l'Assemblée Générale</b>
Options consenties durant l'exercice aux dix salariés de la Société et de toute société comprise dans le périmètre d'attribution dont le nombre d'options consenties est le plus élevé	124 600	23,49	17.02.2018	17.02.2011	13.05.2009

**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.

<b>Bénéficiaire</b>	<b>Nombre d'options de souscription levées</b>	<b>Prix moyen pondéré (en euros)</b>
Karl Javurek	9 516	22,98
Isabelle Schlumberger	8 973	23,00
Patrick Mannion	8 145	23,34
François-Guy Sambron	6 867	22,98
Stéphane Prigent	6 815	22,81
Emmanuel Russel	6 751	23,40
Jean-François Nion	6 540	22,42
Philippe Lecuyer	5 751	22,93
Patrick Gourdeau	5 608	23,00
Oyvind Markussen	5 297	21,20

Le Directoire

## Options de souscription détenues par les membres du Directoire au 31 décembre 2011

Membres	Nombre d'options	Date d'attribution
Jean-François Decaux	Néant	-
Jean-Charles Decaux	Néant	-
Laurence Debroux	12 772	17/02/2011
<b>Total</b>	<b>12 772</b>	
Jeremy Male	52 491	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
	29 257	01/12/2010
	26 153	17/02/2011
<b>Total</b>	<b>313 704</b>	

### 2.1.5. Actions gratuites au 31 décembre 2011

#### Tableau récapitulatif des principales conditions d'attribution des plans d'actions gratuites

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2005, 9 987 actions gratuites ont été attribuées par le Directoire à deux de ses membres, au cours de l'exercice 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.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2009, 59 343 actions ont été attribuées par le Directoire à deux de ses membres, au cours de l'exercice 2010 et à un de ses membres au cours de l'exercice 2011.

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 11 mai 2011 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 13 mai 2009.

Dans le cadre de cette autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2011, aucune action gratuite n'a été attribuée par le Directoire au cours de l'exercice 2011.

	Plan 2005	Plan 2007	Plan 2009
Date des Assemblées générales extraordinaires autorisant l'attribution d'actions gratuites	11 mai 2005	10 mai 2007	13 mai 2009
Date d'attribution des actions et nombre d'actions par date d'attribution	20 février 2007 : 9 987 actions	10 mai 2007 : 15 807 actions 15 février 2008 : 26 686 actions 23 février 2009 : 50 634 actions	1 <sup>er</sup> décembre 2010 : 46 267 actions 17 février 2011 : 13 076 actions
Nombre global de bénéficiaires au titre de l'ensemble des attributions	2	2	2
Types d'actions	à émettre	à émettre	à émettre
Total d'actions gratuites attribuées	9 987	93 127	59 343
- Nombre de mandataires sociaux concernés	2	2	2
- Nombre de salariés concernés (hors mandataires sociaux)	0	0	0
Total d'actions gratuites attribuées et non encore acquises au 31 décembre 2011 :	0	82 539	59 343
- dont Gérard Degonse*	0	21 188	27 056
- dont Jeremy Male	0	61 351	32 287
Date d'expiration	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	attribution du 1 <sup>er</sup> décembre 2010 : 1 <sup>er</sup> décembre 2014 attribution du 17 février 2011 : 17 février 2015
Prix	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	le 1 <sup>er</sup> décembre 2010 : 20,20 euros le 17 février 2011 : 23,49 euros

\* Gérard Degonse a quitté le Directoire le 31 décembre 2010.

### Caractéristiques des actions gratuites

- 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 2011 et à raison des mandats et fonctions exercées dans la Société, ont été attribuées gratuitement à un membre 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 180.

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<sup>er</sup> janvier 2008 :

- un nombre d'actions issues des levées d'options égal à 25 % de la plus-value d'acquisition dégagée par l'intéressé lors de la levée desdites options divisés par la valeur de l'action lors de cette levée ;
- 10 % du nombre total des actions attribuées gratuitement.

Cette décision a été réitérée par le Conseil de surveillance du 6 décembre 2011.

#### **2.1.7. Nombre d'actions pouvant être créées**

Au 31 décembre 2011, compte-tenu de l'ensemble des instruments dilutifs en circulation (stock options et actions gratuites), le pourcentage de dilution potentielle maximale est de 1,31 %.

### **3. SCHÉMAS D'INTÉRESSEMENT ET DE PARTICIPATION DU PERSONNEL**

Pour la France, un accord triennal a été signé en commun pour les sociétés JCDecaux SA, JCDecaux France (ex. JCDecaux Mobilier Urbain), Avenir, JCDecaux Airport France et JCDecaux Artvertising. Ce nouvel accord couvre les années 2011, 2012 et 2013 et permet dorénavant de conforter l'intérêt des salariés à la performance de leur entité à un niveau consolidé pour la France. Cet accord a devancé, par ailleurs, la fusion-absorption dans JCDecaux France (ex. JCDecaux Mobilier Urbain) des sociétés Avenir, JCDecaux Airport France et JCDecaux Artvertising à effet du 31 décembre 2011 et pose ainsi les premiers éléments d'un statut commun. Un supplément d'intéressement collectif a été également versé à titre exceptionnel.

Un accord d'intéressement collectif a été signé pour la société Cyclocity qui couvre les années 2011, 2012 et 2013.

Un accord d'intéressement collectif a été également signé pour la société Media Aéroports de Paris portant sur les années 2011, 2012 et 2013.

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.

Le montant de l'intéressement et de la participation versé, pour la France, au titre des 3 derniers exercices figure en page 56 du Document de Référence.

Les sociétés JCDecaux SA, JCDecaux France (ex. JCDecaux Mobilier Urbain) et JCDecaux Holding (et Avenir, JCDecaux Airport France et JCDecaux Artvertising jusqu'au 31 décembre 2011, date à laquelle elles ont été absorbées par JCDecaux France) 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, y compris les salariés des sociétés absorbées dont les contrats de travail ont été transférés à la société absorbante, JCDecaux France (ex. JCDecaux Mobilier Urbain).

### **4. INFORMATIONS SUR LES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**

La totalité des mandats ou fonctions exercées en 2011 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. Les autres mandats ou fonctions sont exercés dans des sociétés d'investissement familiales, non actives dans le domaine de la communication extérieure.

#### 4.1. Mandats des membres du Directoire

##### M. Jean-François DECAUX –Président du Directoire

---

53 ans

Président du Directoire depuis le 11 mai 2011, (rotation annuelle avec Jean-Charles Decaux) pour une durée de 1 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<sup>ère</sup> 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 2011, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

Métrobus (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 18 novembre 2005)
Europlakat International Werbe (Autriche)	Membre du Conseil de surveillance (jusqu'au 23 mai 2011)
Gewista Werbegesellschaft MbH (Autriche)	Vice-Président du Conseil de surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 9 août 2003)
Affichage Holding (société cotée - Suisse)	Président du Conseil d'administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 26 mai 2010) Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 7 février 2002)
Société Générale d’Affichage (Suisse)	Président du Conseil d'administration et Administrateur (jusqu'au 14 avril 2011)
Media Frankfurt GmbH (Allemagne)	Vice-Président du Conseil de surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 3 avril 2001)
WALL AG (Allemagne)	Vice-Président du Conseil de Surveillance et Membre du Conseil de surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 20 janvier 2004)
JCDecaux Bulgaria Holding (Pays-Bas)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 6 juin 2011)

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2011 et au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

JCDecaux Holding (France)	Administrateur - Directeur Général (1 <sup>ère</sup> nomination : 15 juin 1998)
SCI Congor (France)	Gérant (1 <sup>ère</sup> nomination : 17 janvier 2000)
Decaux Frères Investissements (France)	Directeur Général (1 <sup>ère</sup> nomination : 24 octobre 2007)
DF Real Estate (Luxembourg)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 17 décembre 2007)

Aucun mandat ou fonction n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans d'autres sociétés.

##### M. Jean-Charles DECAUX – Directeur Général

---

42 ans

Directeur Général depuis le 11 mai 2011, pour une durée de 1 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<sup>ère</sup> 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, Moyen Orient et Afrique.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2011, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

Avenir (France)	Président (jusqu'au 31 décembre 2011)
Métrobus (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 18 novembre 2005)
SCI du Mare (France)	Gérant (1 <sup>ère</sup> nomination : 14 décembre 2007)
JCDecaux France (France)	Président (1 <sup>ère</sup> nomination : 31 décembre 2011)
Médiakiosk (France)	Président du Comité de Surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 30 novembre 2011)
Média Aéroport de Paris (France)	Membre du Comité de Direction (1 <sup>ère</sup> nomination : du 14 juin 2011 jusqu'au 7 septembre 2011) Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 7 septembre 2011)
JCDecaux España SLU (Espagne)	Président du Conseil d'Administration - Administrateur Délégué - Administrateur (jusqu'au 1 <sup>er</sup> mai 2011)
El Mobiliario Urbano SLU (Espagne)	Président du Conseil d'Administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 14 mars 2003) Administrateur Délégué et Administrateur (jusqu'au 1 <sup>er</sup> mai 2011)
JCDecaux Atlantis (Espagne)	Président du Conseil d'Administration - Administrateur Délégué- Administrateur (jusqu'au 1 <sup>er</sup> mai 2011)
IGPDecaux Spa (Italie)	Vice-Président du Conseil d'administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 1 <sup>er</sup> décembre 2001)

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2011 et au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

JCDecaux Holding (France)	Administrateur - Directeur Général (1 <sup>ère</sup> nomination : 22 juin 1998)
Decaux Frères Investissements (France)	Directeur Général (1 <sup>ère</sup> nomination : 24 octobre 2007)
HLD (France)	Représentant Permanent de Decaux Frères Investissements, membre du Conseil de Surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 25 mars 2011)

Aucun mandat ou fonction n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans d'autres sociétés.

#### **M. Jeremy MALE – Membre du Directoire**

---

54 ans

Membre du Directoire depuis le :	13 mai 2009
Date de 1 <sup>ère</sup> 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 Royaume-Uni et Europe du Nord, 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 2011, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

JCDecaux Sverige AB (Suède)	Président du Conseil d'Administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 31 décembre 2001)
JCDecaux Sverige Forsaljningsaktiebolag AB (Suède)	Président du Conseil d'Administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 16 avril 2009)
AFA JCDecaux A/S (Danemark)	Président du Conseil d'Administration (1 <sup>ère</sup> nomination : 5 mars 2002)
JCDecaux UK Ltd. (Royaume-Uni)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 1 <sup>er</sup> septembre 2000)

Aucun mandat ou fonction n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe.

## Mme Laurence DEBROUX - Membre du Directoire

---

42 ans

Membre du Directoire depuis le : 1<sup>er</sup> janvier 2011  
Date d'échéance du mandat : 30 juin 2014  
Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine, France

Mme Laurence Debroux a rejoint le Groupe en juillet 2010.

Auparavant, elle a exercé durant 14 ans différentes fonctions chez Sanofi. Après y avoir occupé le poste de Directeur de la Trésorerie et des Financements, puis celui de Directeur du Plan Stratégique, Madame Laurence Debroux a été promue Directeur Financier du Groupe en 2007 avant de devenir Directeur de la Stratégie et membre du Comité Exécutif de Sanofi Aventis en 2009.

Avant de rejoindre Sanofi, Madame Laurence Debroux avait travaillé au sein de la banque d'affaires Merrill Lynch et de la Direction Financière d'Elf Aquitaine.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2011, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

Média Aéroport de Paris (France)	Membre du Comité de Direction (1 <sup>ère</sup> nomination : du 14 juin 2011 jusqu'au 7 septembre 2011) Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 7 septembre 2011)
Médiakiosk (France)	Membre du Comité de Surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 30 novembre 2011)

La liste des mandats ou fonctions exercés, en 2011 et au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

Natixis (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : 1 <sup>er</sup> avril 2010)
Merial Ltd (Royaume-Uni)	Director (jusqu'au 19 mai 2010)
ZENTIVA N.V. (Pays-Bas)	Director (jusqu'au 22 septembre 2009)
SANOFI 4 (France)	Gérant (jusqu'au 11 septembre 2009)
SANOFI Pasteur Holding (France)	Administrateur (jusqu'au 11 septembre 2009)
SANOFI AVENTIS Europe (France)	Directeur Général (jusqu'au 28 juillet 2009)
SANOFI AVENTIS Amérique du Nord (France)	Gérant (jusqu'au 24 juillet 2009)
SANOFI 1(France)	Président (jusqu'au 24 juillet 2009)
SANOFI AVENTIS Participations (France)	Directeur Général (jusqu'au 24 juillet 2009)
SANOFI 3 (France)	Gérant (jusqu'au 29 mai 2007)
BIOCITECH SAS (France)	Président (jusqu'au 23 mars 2007)



## 4.2. Mandats des membres du Conseil de surveillance

### M. Jean-Claude DECAUX – Président du Conseil de surveillance

---

74 ans

Président du Conseil de surveillance depuis le : 13 mai 2009  
Date de 1<sup>ère</sup> 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 2011, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

S.O.P.A.C.T. (France) Président (1<sup>ère</sup> 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<sup>ère</sup> nomination : 19 septembre 1994)

S.C.I. Troisjean (France) Gérant (1<sup>ère</sup> nomination : 9 avril 1984)

S.C.I. Clos de la Chaîne (France) Gérant (1<sup>ère</sup> nomination : 31 décembre 1969)

Bouygues Télécom (France) Représentant de JCDecaux Holding, Administrateur  
(1<sup>ère</sup> nomination : 19 février 2004)

### M. Jean-Pierre DECAUX – Vice-président du Conseil de surveillance

---

68 ans

Vice-président du Conseil de surveillance depuis le : 13 mai 2009  
Date de 1<sup>ère</sup> 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 2011, dans toutes sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

S.C.I. de la Plaine St-Pierre (France) Gérant (1<sup>ère</sup> nomination : 14 octobre 1981)

S.C. Bagavi (France) Gérant (1<sup>ère</sup> nomination : nc)

S.C.I. CRILUCA (France) Gérant (1<sup>ère</sup> nomination : nc)

Assor (France) Membre du Conseil de surveillance (1<sup>ère</sup> nomination : nc)

RMA Président (1<sup>ère</sup> nomination : nc)

Société Foncière de Joyenval (France) Administrateur (jusqu'en 2008)

### Mme Monique COHEN (Membre indépendant) – Membre du Conseil de surveillance (depuis le 11 mai 2011)

---

55 ans

Membre du Conseil de surveillance depuis le : 11 mai 2011  
Date de 1<sup>ère</sup> nomination : 11 mai 2011  
Date d'échéance du mandat : 30 juin 2014  
Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine, France

Mme Monique Cohen est ancienne élève de l'Ecole Polytechnique (x76) et titulaire d'une maîtrise de Mathématiques et de Droit des Affaires.

Depuis juin 2000, Mme Monique Cohen occupe les fonctions de Directeur Associé chez Apax Partners en France. Elle est en charge des investissements dans le secteur des Services aux Entreprises & Services Financiers et elle supervise l'activité «origination». Mme Monique Cohen est également Directeur Général Délégué d'Altami Amboise. Elle est également membre du Collège de l'Autorité des Marchés Financiers depuis juin 2011.

Mme Monique Cohen était précédemment chez BNP Paribas où elle a occupé les fonctions de Responsable mondiale du Métier Actions jusqu'en juin 2000. Auparavant, Mme Monique Cohen était Senior Banker chez Paribas, responsable du suivi commercial global pour un certain nombre de grands comptes français.

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé, en 2011, dans toutes autres sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

Apax Partners & Cie Gérance SA (France)	Directeur Général Délégué (1ère nomination : 2003)
Apax Partners MidMarket SAS (France)	Administrateur (1ère nomination : 2008)
Financière MidMarket SAS (France)	Administrateur (1ère nomination : 2009)
B*Capital SA (France)	Administrateur (1ère nomination : 2008)
Equalliance SA (France)	Administrateur (jusqu'en 2011)
Finalliance SAS (France)	Administrateur (jusqu'en 2011)
Société Civile Equa (France)	Gérant (jusqu'en 2011)
Global Project SAS (France)	Membre du Comité de Surveillance (1ère nomination : 2009)
Financière Famax SAS (France)	Président du Comité de Surveillance (jusqu'en 2008)
Global Project SA (France)	Administrateur (jusqu'en 2009)
Faceomanagement SAS (France)	Président (jusqu'en 2008)
Faceoteam SAS (France)	Président (jusqu'en 2008)
Financière Famax SAS (France)	Président (jusqu'en 2007)
Financière Famax SAS (France)	Membre du Comité de Surveillance (jusqu'en 2010)
ACG Holding SAS (France)	Membre du Comité de Surveillance (jusqu'en 2007)
Faceo SA (France)	Membre du Comité de Surveillance (jusqu'en 2008)
Unilog(France)	Membre du Comité de Surveillance (jusqu'en 2008)
Apax Partners et Compagnie Gérance II SAS	Directeur Général (jusqu'en 2007)
Wallet SA (Belgique)	Président du Conseil d'Administration (1ère nomination : 2010)
Wallet Investissement 1 SA (Belgique)	Président du Conseil d'Administration (1ère nomination : 2010)
Wallet Investissement 2 SA (Belgique)	Président du Conseil d'Administration (1ère nomination : 2010)
Buy Way Personal Finance Belgium SA (Belgique)	Administrateur (1ère nomination : 2010)
Santemedia Group Holding Sarl (Luxembourg)	Manager (class C) (1ère nomination : 2002)

#### **M. Pierre MUTZ (Membre indépendant) – Membre du Conseil de surveillance**

---

69 ans

Membre du Conseil de surveillance depuis le : 13 mai 2009

Date de 1ère 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 2011, dans toutes sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

Thalès (France) (société cotée)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : juin 2009)
Eiffage (France) (société cotée)	Conseiller du Président (1 <sup>ère</sup> nomination : décembre 2008)
Groupe Logement Français (France)	Président du Conseil de surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : décembre 2008)
Axa France IARD (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : décembre 2008)
CIS (France)	Administrateur (jusqu'au 31 mai 2011)
Ecole Normale Supérieure (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : décembre 2010)
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**

---

76 ans

Membre du Conseil de surveillance depuis le : 13 mai 2009

Date de 1<sup>ère</sup> 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 2011, dans toutes sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

S.C.E.A. La Ferme de Chateluis (France)	Gérant (1 <sup>ère</sup> nomination : 23 juillet 2001)
Arthur SA (France)	Administrateur (1 <sup>ère</sup> nomination : nc)

#### **M. Xavier de SARRAU (Membre indépendant) – Membre du Conseil de surveillance**

---

61 ans

Membre du Conseil de surveillance depuis le : 13 mai 2009

Date de 1<sup>ère</sup> 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 2011, dans toutes autres sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

Lagardère SCA (France)	Président du Conseil de Surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 2010)
Bernardaud (France)	Membre du Conseil de surveillance (1 <sup>ère</sup> nomination : 2009)
Financière Atlas (France)	Membre du Conseil de surveillance (jusqu'en 2010)
Continental Motors Inns SA (Luxembourg)	Membre du Conseil (1 <sup>ère</sup> nomination : 2008)
Thala SA (Suisse)	Président du Conseil (1 <sup>ère</sup> nomination : 2008)
Dombes SA (Suisse)	Membre du Conseil (1 <sup>ère</sup> nomination : 2010)
FCI Holding SAS (France)	Membre du Conseil (1 <sup>ère</sup> nomination : 2011)

#### **4.3. Nature des liens familiaux entre les membres du Directoire et du Conseil de surveillance**

M. 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 environ 70,33 % 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 212.

##### **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 à la société JCDecaux France (ex. JCDecaux Mobilier Urbain) qui est une filiale 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.

Par cet accord, 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.

La marque « JCDecaux » est protégée dans 97 pays.

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 2011, le Groupe est titulaire de plus de 319 autres marques secondaires. Plus de 628 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 2011, le Groupe est titulaire de 77 brevets en France et à l'étranger.

#### **4.6. Conventions réglementées, prêts et garanties consentis par la Société**

Les conventions relevant des articles L.225-86 et L.225-87 du Code de commerce conclues au cours de l'exercice et postérieurement à celui-ci et mentionnées dans le Rapport spécial des commissaires aux comptes figurant page 228 sont les suivantes :

Le Conseil de surveillance du 8 mars 2011 a décidé :

- d'approuver des conditions de performance liées à l'engagement de retraite versé par la Société à Monsieur Jeremy Male ;
- d'approuver des conditions de performance liées à l'indemnité de rupture qui pourrait être versée par la Société à Monsieur Jeremy Male.

Le Conseil de surveillance du 10 février 2012 a décidé d'approuver la conclusion d'un contrat de financement entre la Société et un *pool* bancaire dont la banque Natixis dont Mme Laurence Debroux est administrateur.

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

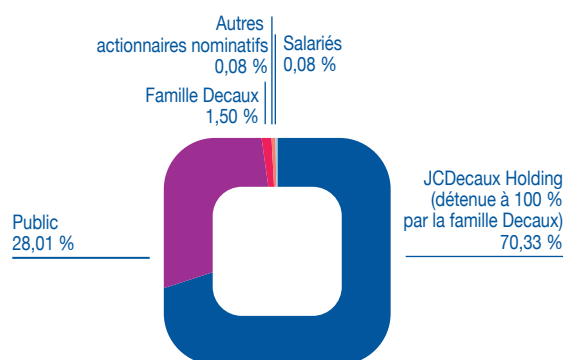
## 1. ACTIONNARIAT AU 31 DECEMBRE 2011

### 1.1. Répartition entre nominatifs et porteurs

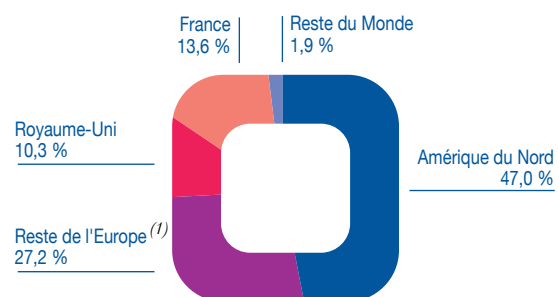
Au 31 décembre 2011, le capital est de 3 382 240,96 euros divisé en 221 860 303 actions, réparties de la manière suivante :

- actions au nominatif : 159 716 961 détenues par 150 actionnaires ;
- actions au porteur : 62 143 342 actions.

### 1.2. Principaux actionnaires



### 1.2. Répartition du flottant par zone géographique



<sup>(1)</sup> Hors France et Royaume-Uni

Source : Thomson Financial / Euroclear  
(Sur la base des actions identifiées (99 % du flottant))

## 2. ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT

### Répartition du capital au cours des trois dernières années

Actionnaires		31 décembre 2009			31 décembre 2010			31 décembre 2011		
		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	70,484 %	70,484 %	156 030 573	70,410 %	70,410 %	156 030 573	70,328 %	70,328 %
Membres du Directoire et du Conseil de Surveillance	Jean-Charles Decaux	1 712 210	0,773 %	0,773 %	1 712 210	0,773 %	0,773 %	1 712 210	0,772 %	0,772 %
	Jean-François Decaux	1 156 179	0,522 %	0,522 %	1 156 179	0,522 %	0,522 %	1 156 179	0,521 %	0,521 %
	Jeremy Male	16 788	0,008 %	0,008 %	16 788	0,008 %	0,008 %	6 788	0,003 %	0,003 %
	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	-	-	1 000	0,000 %	0,000 %	1 000	0,000 %	0,000 %
	Pierre-Alain Pariente	1 020	-	-	1 020	0,000 %	0,000 %	1 020	0,000 %	0,000 %
	Xavier de Sarrau	11 000	0,005 %	0,005 %	11 000	0,005 %	0,005 %	22 400	0,010 %	0,010 %
	Monique Cohen	-	-	-	-	-	-	1 000	0,000 %	0,000 %
Autres nominatifs	Jean-Sébastien Decaux	435 000	0,197 %	0,197 %	435 000	0,196 %	0,196 %	435 000	0,198 %	0,198 %
	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 %
	Gérard Degonse	19 173	0,009 %	0,009 %	32 274	0,015 %	0,015 %	34 289	0,015 %	0,015 %
	FCPE JCDecaux Développement	207 300	0,094 %	0,094 %	186 400	0,084 %	0,084 %	188 300	0,085 %	0,085 %
	Autres	169 008	0,076 %	0,076 %	73 278	0,033 %	0,033 %	96 822	0,044 %	0,044 %
Sous total nominatifs	Total	159 790 631	72,183 %	72,183 %	159 687 102	72,060 %	72,060 %	159 716 961	71,990 %	71,990 %
Actionnaires de plus de 5% ayant déclaré un franchissement de seuil	ING *	13 427 377	6,066 %	6,066 %	13 427 377	6,059 %	6,059 %	13 427 377	6,052 %	6,052 %
	Actions auto-détenues	0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %	0	0,000 %	0,000 %
	Public	48 151 921	21,752 %	21,752 %	48 487 636	21,880 %	21,880 %	48 715 965	21,958 %	21,958 %
<b>TOTAL</b>		<b>221 369 929</b>	<b>100,000 %</b>	<b>100,000 %</b>	<b>221 602 115</b>	<b>100,000 %</b>	<b>100,000 %</b>	<b>221 860 303</b>	<b>100,000 %</b>	<b>100,000 %</b>
* selon la dernière déclaration de franchissement de seuil du 14.07.08										

#### Capital et droits de vote au 31 décembre 2011

Le nombre de droits de vote au 31 décembre 2011 était de 221 860 303 actions égal au nombre des actions constituant le capital. Au 31 décembre 2011, 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.

Aucun pacte d'actionnaires, ni aucune action de concert n'a été notifié à la Société.

Au 31 décembre 2011, le pourcentage détenu par le personnel directement ou par l'intermédiaire d'organismes de placement spécialisés est de 0,085 %.

Au 31 décembre 2011, les membres du Directoire et du Conseil de surveillance, dont le détail figure dans le tableau ci-dessus détenaient 2 910 346 actions de la Société, représentant environ 1,31 % du capital et des droits de vote.

Au 31 décembre 2011, 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 191 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 70,33 % des actions de la Société.

Au 31 décembre 2011, 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 2011, la Société n'a été informée d'aucun nantissement, garantie ou sûreté sur les actions de la Société.

## Dividendes

Au titre des trois derniers exercices, il n'a pas été distribué de dividendes.

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, Société par Actions Simplifiée, 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 2011, 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 <sup>(1)</sup>	33,331 %
Jean-Claude Decaux	31		0,002 %
Jean-Pierre Decaux	64		0,003 %
JFD Investissement	175 500		9,000 %
JFD Participations		429 000 <sup>(1)</sup>	22,001 %
Open 3 Investimenti	45 435		2,330 %
Jean-Sébastien Decaux		604 500 <sup>(1)</sup>	31,001 %
Danielle Decaux	35		0,002 %
<b>Sous-total</b>	<b>311 935</b>	<b>1 638 000</b>	<b>100,000 %</b>
<b>Total</b>	<b>1 949 935</b>		<b>100,000 %</b>

<sup>(1)</sup> 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 et de prestation de services, le sont, comme indiqué en page 212 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 107, 121 et 122 du présent document.



## 5. MARCHÉ DES TITRES JCDECAUX EN 2011

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.

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.

Au 31 décembre 2011, le nombre d'actions s'élevait à 221 860 303 et le capital ne comportait aucune action auto-détenue. Le nombre moyen pondéré d'actions s'élevait à 221 723 424 au cours de l'exercice 2011. Il s'est échangé en moyenne 180 077 titres par jour.

Le titre JCDecaux a clôturé l'année 2011 à 17,80 euros en baisse de 23 % par rapport au 31 décembre 2010.

## 6. ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE ET DES VOLUMES DE TRANSACTIONS

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, 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 <sup>(1)</sup>
	(en euros)	(en euros)	(en euros)			(en M€)
<b>2010</b>						
Janvier	19,27	16,71	18,60	4 226 474	211 324	4 117,48
Février	19,20	17,42	18,33	3 292 159	173 272	4 057,71
Mars	20,87	18,61	20,69	4 197 517	182 501	4 580,14
Avril	22,69	20,65	21,66	3 673 121	183 656	4 793,76
Mai	22,03	17,73	19,43	6 294 753	299 750	4 300,31
Juin	22,10	18,88	19,23	4 607 430	209 429	4 257,14
Juillet	20,69	18,29	19,71	4 054 759	184 307	4 363,41
Août	21,10	17,80	18,86	4 156 184	188 917	4 174,13
Septembre	20,60	18,41	19,37	4 704 657	213 848	4 287,03
Octobre	22,20	18,81	21,05	3 656 788	1 741 333	4 658,95
Novembre	22,11	19,20	19,35	4 232 650	192 393	4 282,60
Décembre	24,04	19,41	23,03	3 064 981	133 260	5 097,28
<b>2011</b>						
Janvier	24,44	21,82	23,37	3 563 387	169 685	5 178,83
Février	25,14	22,10	23,40	2 853 839	142 692	5 184,37
Mars	24,10	21,28	23,68	3 327 044	144 654	5 247,53
Avril	24,38	22,55	23,59	2 455 243	129 223	5 227,59
Mai	23,88	21,74	22,34	2 503 089	113 777	4 949,49
Juin	22,72	20,72	22,11	2 723 353	123 789	4 898,98
Juillet	23,57	19,06	19,23	4 586 396	218 400	4 261,80
Août	19,68	15,10	17,26	5 851 565	254 416	3 824,10
Septembre	19,71	14,63	18,68	6 457 055	293 503	4 138,80
Octobre	20,59	17,35	19,37	4 661 984	221 999	4 291,72
Novembre	19,95	17,12	19,31	4 490 487	204 113	4 279,54
Décembre	19,98	17,07	17,80	2 806 378	133 637	3 943,78
<b>2012</b>						
Janvier	19,69	17,13	19,39	3 884 643	176 575	4 300,75
Février	20,86	19,21	20,83	2 890 416	137 639	4 621,34

<sup>(1)</sup> 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 2011

Cours le plus haut (10/02/2011) <sup>(1)</sup>	24,41
Cours le plus bas (12/09/2011) <sup>(1)</sup>	15,00
Capitalisation boursière <sup>(2)</sup>	3 943,78
Nombre d'actions au 31/12/2011	221 860 303
Volume moyen journalier	180 077

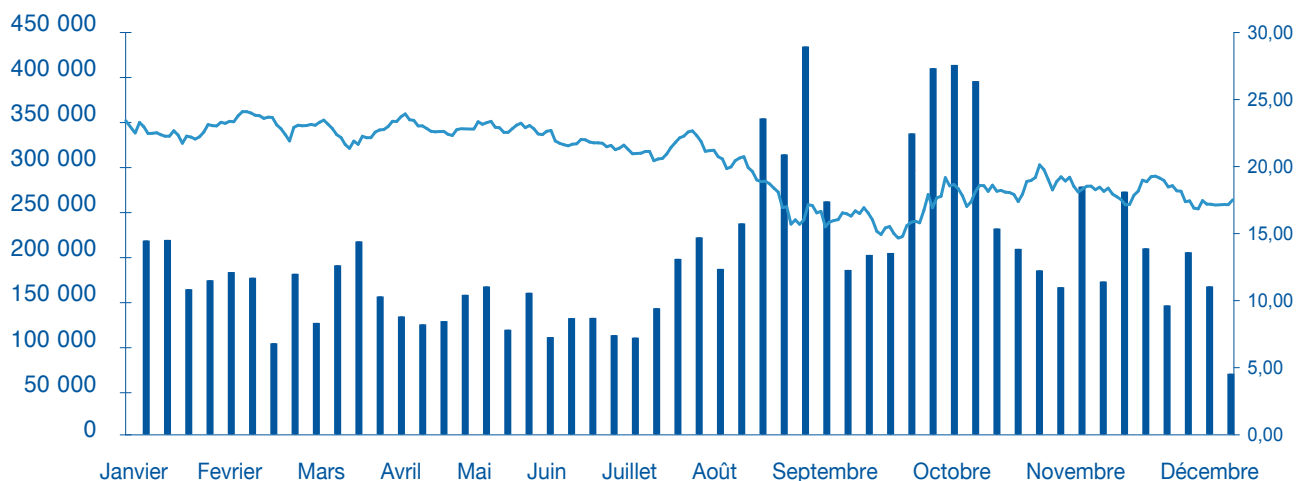
Source : Thomson Financial

<sup>(1)</sup> En euros, cours de clôture.

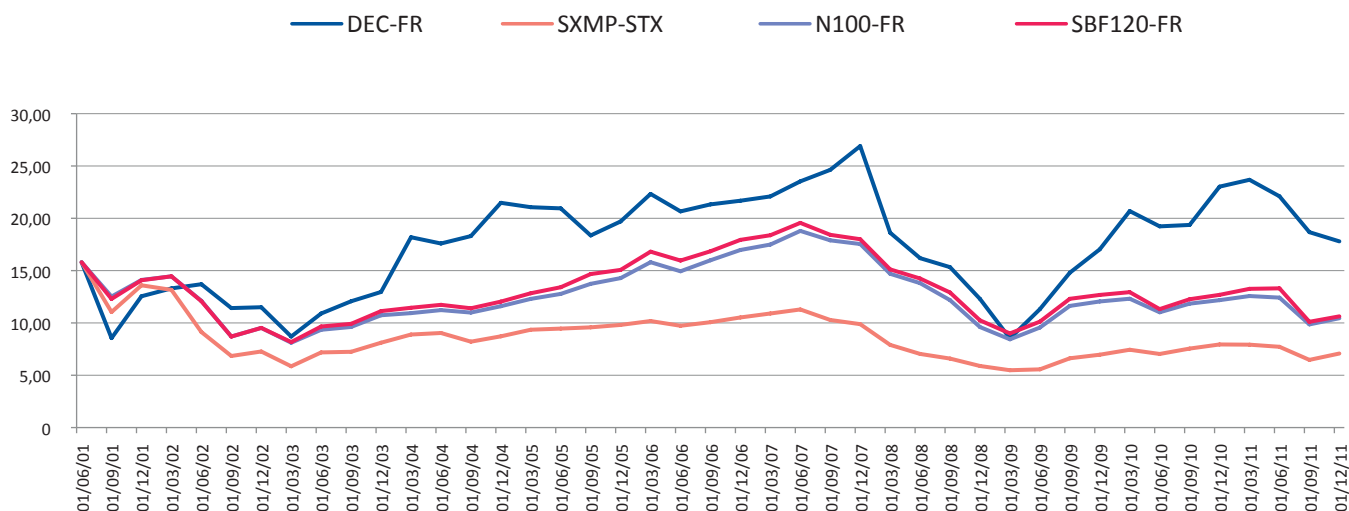
<sup>(2)</sup> En millions d'euros, au 31 décembre 2011.

## Évolution du cours de l'action JCDecaux et des volumes de transactions en 2011

■ Volume journalier moyen par semaine ■ Cours de clôture



## 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

Nicolas Buron

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 : [investor.relations@jcdecaux.fr](mailto:investor.relations@jcdecaux.fr)

Des informations générales et financières sont à la disposition des actionnaires sur le site Internet : [www.jcdecaux.com](http://www.jcdecaux.com).

### Calendrier prévisionnel de communication financière

Date	Événement
9 mai 2012	Chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre 2012 et information trimestrielle
15 mai 2012	Assemblée Générale
30 juillet 2012	Chiffre d'affaires du 2 <sup>e</sup> trimestre 2012 et résultats semestriels 2012 et rapport financier semestriel
7 novembre 2012	Chiffre d'affaires du 3 <sup>e</sup> trimestre 2012 et information trimestrielle

# CAPITAL

## 1. GÉNÉRALITÉS

### 1.1. Montant du capital

Au 31 décembre 2011, le capital de la Société s'établit à 3 382 240,96 euros, divisé en 221 860 303 actions, toutes de même catégorie et entièrement libérées. La répartition du capital de la Société est indiquée en pages 189 et 190 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 en euros	Prime d'émission/ par action en euros	Montant cumulé de la prime d'émission en euros	Montants successifs du capital en euros	Nombre cumulé d'actions	Valeur nominale
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)
6-mai-10	Augmentation de capital par attribution d'actions gratuites	10 588	161,41	17,13	181 422,79	3 374 926,68	221 380 517	(1)
31-déc-10	Augmentation de capital liée aux levées d'options de souscription d'actions	221 598	3 378,24	16	3 545 502,06	3 378 304,92	221 602 115	(1)
7-juin-11	Augmentation de capital par attribution d'actions gratuites	21 188	323,00	21,75	460 516,00	3 378 627,92	221 623 303	(1)
31-déc-11	Augmentation de capital liée aux levées d'options de souscription d'actions	237 000	3 613,04	16,76	3 972 562,91	3 382 240,96	221 860 303	(1)

<sup>(1)</sup> 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 2011
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	Émettre 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'actions	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	Le Directoire a consenti 76 039 options de souscription le 1 <sup>er</sup> décembre 2010 et 934 802 options de souscription le 17 février 2011
13 mai 2009	Décider l'attribution d'actions gratuites	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	Le Directoire a consenti 46 267 actions gratuites le 1 <sup>er</sup> décembre 2010 et 13 076 actions gratuites le 17 février 2011
11 mai 2011	Procéder à l'augmentation du capital social par émission- avec maintien du droit préférentiel de souscription- d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société et/ou l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance.	2,3 millions d'euros	10.07.2013	Actionnaires	Non utilisée
11 mai 2011	Procéder à l'augmentation du capital social par émission-sans droit préférentiel de souscription- d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société et /ou l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de	2,3 millions d'euros	10.07.2013	Actionnaires	Non utilisée

	créance par offre au public. La même autorisation a été donnée en prévoyant l'attribution de titres de créance par placement privé.				
11 mai 2011	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	10.07.2013	Actionnaires	Non utilisée
11 mai 2011	Procéder à l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois, par incorporation de primes, réserves ou bénéfices	2,3 millions d'euros	10.07.2013	Actionnaires	Non utilisée
11 mai 2011	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	10.07.2013	Bénéficiaires de l'opération initiale	Non utilisée
11 mai 2011	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 %)	10.07.2013	Adhérents du PEE	Non utilisée
11 mai 2011	Décider l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions	4 % du capital social (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse)	10.07.2013	Salariés ou Mandataires sociaux du Groupe ou certains d'entre eux	Non utilisée
11 mai 2011	Décider l'attribution d'actions gratuites	0,5 % du capital social (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse)	10.07.2013	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 19 mai 2010 a autorisé le Directoire à procéder à des opérations d'achat d'actions de la Société sur le marché, dans la limite de 25 euros par action, et pour un montant maximal global de 553 424 800 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 2011.

L'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2011 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 664 806 330 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 2011.

### 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 15 mai 2012.

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 15 mai 2012 soit, à titre indicatif au 31 décembre 2011, 22 186 030 actions ;
- prix d'achat unitaire maximal autorisé : 25 euros ;
- montant maximal du programme : 554 650 750 euros pour 22 186 030 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 15 mai 2012 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 15 mai 2012, soit jusqu'au 14 novembre 2013.



# 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 <sup>er</sup> 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 (7 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 <sup>2</sup> .
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.
- 2010 :** JCDecaux rachète les activités publicitaires de Titan Outdoor UK Ltd dans la distribution et le rail au Royaume-Uni.
- 2011 :** JCDecaux acquiert auprès de Presstalis, acteur de la distribution de la presse et de sa commercialisation, 95 % des actions de la société Mediakiosk.

### **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 Soyier.

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 3 382 240,96 € (trois millions trois cent quatre-vingt deux mille deux cent quarante euros, quatre-vingt seize cents) divisé en 221.860.303 (deux cent vingt et un millions huit cent soixante mille trois cent trois) 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<sup>ème</sup> 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 3ème 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 3 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 collégialement 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 de Commerce.

Les membres du Conseil de surveillance sont nommés par l'assemblée générale ordinaire pour une durée maximale de 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 3<sup>ème</sup> 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<sup>er</sup> 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 162.

### **4.1. Risques liés à l'activité de la publicité**

En cas de récession mondiale, le secteur de la publicité et de la communication est susceptible de subir plus fortement les variations d'activité du fait d'une possible réduction générale du budget communication des annonceurs. Le Groupe doit faire face à l'activité cyclique du marché de la publicité. La répartition géographique du Groupe lui permet de minimiser les effets d'une éventuelle baisse générale du secteur du fait de réactions disparates et décalées des pays dans lesquels il est implanté.

### **4.2. Risques encourus dans le cadre de l'activité**

Le Groupe s'appuie sur ses équipes de juristes pour veiller à l'application de la réglementation dans chaque pays et pour en suivre toutes les évolutions.

## 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. 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 pouvoirs adjudicateurs.

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 concerné 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, dans la plupart des pays dans lesquels le Groupe est présent, en ce qui concerne la luminosité, la nature, 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 généralement vers une diminution du nombre global de dispositifs publicitaires et/ou une réduction de leur taille, 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 titre d'illustration, à noter qu'en France, le Code de l'environnement a fait l'objet de modifications dans le cadre du projet environnemental global dit "Grenelle 2" initié par la loi du 12 juillet 2010. Le décret d'application sur la publicité, les enseignes et les pré-enseignes a été publié le 31 janvier 2012 au Journal Officiel pour une entrée en vigueur le 1er juillet 2012.

Il a vocation à constituer le nouveau règlement national qui sera susceptible d'adaptations plus restrictives par les collectivités. En l'absence de réglementation locale en vigueur, les opérateurs ont jusqu'à juillet 2014 pour appliquer le nouveau texte. Dans les autres cas, ils disposeront de deux ans à compter de la révision du règlement local qui devra intervenir à l'initiative des villes d'ici juillet 2020 au plus tard.

Conformément aux équilibres voulus par la loi, le texte confère un socle réglementaire commun aux nouveaux supports susceptibles d'implantation par arrêté du Maire : les bâches de chantier sur échafaudages, qui pourront supporter de la publicité jusqu'à 50 % de leur surface, pouvant être déplaçonnées en cas de travaux labellisés BBC rénovation ; les bâches publicitaires sur murs aveugles, qui devront respecter entre elles une distance de 100 mètres ; les dispositifs de dimensions exceptionnelles pour l'annonce de manifestations temporaires, qui pourront supporter de la publicité jusqu'à 50m<sup>2</sup> s'agissant du digital.

Le décret fixe également les règles applicables dans les zones économiques spécifiques, en particulier les aéroports qui pourront accueillir des dispositifs publicitaires, digital compris, et jusqu'à 50m<sup>2</sup> lorsque le flux annuel de passagers est de 3 millions par an.

Enfin, le modèle économique du mobilier urbain est intégralement maintenu. Compte tenu de sa fonction spécifique, il n'est pas soumis à des règles d'extinction et de densité (sauf décision dans le cadre du règlement local de publicité). Il est modernisé avec la possibilité d'une exploitation digitale jusqu'à 8m<sup>2</sup>.

L'impact estimé global, qui se matérialisera progressivement au cours de la période de mise en application du décret, ne devrait pas être significatif au niveau du Groupe.

- **Risques liés à la réglementation applicable en matière de contenu publicitaire**

- ***Risques liés à la réglementation applicable en matière d'alcool***

La directive européenne du 30 juin 1997 réglemente 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 ou dans un périmètre limité. 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 2011, la publicité pour l'alcool a représenté 4,3 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, contre 3,1 % en 2010.

- ***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.

La publicité pour le tabac par affichage est interdite notamment en Arabie Saoudite, en Australie, en Belgique, au Danemark, en Espagne, en Finlande, en France, en Norvège, en Irlande, en Islande, en Italie, au Luxembourg, en Ouzbékistan, aux Pays-Bas, en Pologne, au Portugal, au Royaume-Uni, en Slovaquie 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 2011, la publicité pour le tabac a représenté 0,7 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, contre 0,8 % en 2010.

- ***Autres risques liés à la réglementation applicable en matière de contenu publicitaire***

Les réglementations locales peuvent décider d'interdire temporairement ou de manière définitive certains contenus publicitaires pouvant aller à l'encontre de l'intérêt général. Ainsi, le gouvernement local de Pékin en Chine, a décidé, en mars 2011, d'interdire les messages publicitaires sur des supports de communication extérieure qui font la promotion de mode de vie trop hédoniste ou haut de gamme afin de répondre aux préoccupations de la population concernant l'accroissement de l'écart de richesse au sein de la population.

Le contenu des messages publicitaires doit être conforme aux exigences de décence, de moralité et de véracité, notions dont les contours peuvent être différents selon les pays. Des restrictions existent également sur la publicité en faveur de médicaments ou des établissements pharmaceutiques.

- **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<sup>er</sup> janvier 2007. Cet accès a eu un impact défavorable sur la communication extérieure dès 2007.

- **Risques de contrepartie liés à la dépendance vis-à-vis des clients et des fournisseurs**

Le Groupe a un portefeuille de clients diversifié et, comme présenté page 39, ne dépend pas d'un client ou d'un groupe de clients particuliers pour la réalisation de son chiffre d'affaires. De même, le Groupe a recours à un nombre important de fournisseurs tant de produits finis que de services et il n'y a pas de concentration des achats stratégiques du Groupe sur un nombre limité de fournisseurs qui entraînerait une dépendance excessive vis-à-vis de ceux-ci.

### **4.3. 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, du fait de leurs positions fortes sur le marché, d'actions à l'initiative de concurrents auprès des autorités nationales de la concurrence.

#### 4.4. Risques juridiques

Le Groupe JCDecaux est partie à plusieurs litiges, notamment relatifs aux modalités de mise en œuvre de certains de ses contrats avec ses concédants et aux relations avec ses 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 de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, dont la société est informée 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, à sa connaissance, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

#### 4.5. Risques couverts par des Assurances

##### Politique

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.

Pour les risques essentiels, les couvertures mondiales du Groupe interviennent en différence de conditions/différence de limites en cas d'insuffisance des garanties locales.

##### Mise en œuvre

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. Ainsi, afin d'optimiser ses coûts d'assurance et avoir une bonne maîtrise des risques, le Groupe s'auto-assure, dans le cadre de franchises d'assurance, pour les risques à fréquence récurrente dans le cadre de l'activité, ainsi que pour les risques d'amplitude moyenne ou faible, essentiellement au titre des polices Dommages/Pertes d'Exploitation, Responsabilité Civile et Flotte automobile.

Le montant total des primes versées en 2011 s'élève à 2 195 000 euros.

Le Groupe JCDecaux a pour politique de ne pas transférer ses risques à des assureurs dont la notation financière n'est pas de premier plan.

L'ensemble des programmes d'assurance inclut des niveaux de garanties qui, compte-tenu à la fois de l'expérience du Groupe sur sa sinistralité passée, en particulier les tempêtes centennaires 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.

##### Principaux contrats d'assurance Groupe

Les principales garanties des polices Groupe 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, cette franchise étant plus élevée pour les activités en France et au Royaume Uni (franchise de 10 000 euros), en Espagne (franchise de 5 000 euros) et aux Etats-Unis (franchise de 7 500 dollars).

Au-delà de ces franchises, le Groupe a mis en place des 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 2011, 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 2011. 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 à Singapour, au Japon, au Cameroun...).

Les filiales étrangères plus petites sont assurées, hors réseau, 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.

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, notamment dans le cadre du renouvellement des principales polices du Groupe, à intervenir en juillet 2012.

#### **4.6. Risques de marché**

Les risques de marché sont traités dans l'annexe aux comptes consolidés en page 118 du présent document.

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 de Moody's datant du 05 avril 2011, et celle de Standard and Poor's du 22 décembre 2011), chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable, comme au 31 décembre 2010.

#### **4.7. Risques informatiques**

Le Groupe s'appuie sur des Systèmes d'Information complexes supportant ses activités commerciales, industrielles et de gestion. La défaillance des moyens de protection mis en place, en conjonction avec la réalisation d'un risque tel qu'une intrusion dans les systèmes ou une catastrophe naturelle qui endommagerait les infrastructures informatiques, pourrait entraîner la perte ou altération de données, la perte de traçabilité, ou avoir un impact sur la continuité de ses opérations. Le Groupe évalue régulièrement les risques pouvant affecter ses Systèmes d'Information, développe des moyens de protection permettant de lutter contre les tentatives d'intrusion, la perte ou l'altération de données, la perte de traçabilité et entretient des solutions technologiques et des Plans de Reprise d'Activité visant à garantir la continuité de ses opérations.

### **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 2011, 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.

Par ailleurs JCDecaux SA apporte à la société JCDecaux Holding un support en matière de finances et de contrôle de gestion, de prestations juridiques et fiscales, de ressources humaines, de management et d'administration. En 2011, JCDecaux SA a facturé à JCDecaux Holding un montant de 132 885 euros au titre de cette convention.

Ces conventions ayant été conclues à un prix forfaitaire conforme aux conditions de marché, elles n'ont pas été considérées comme des conventions réglementées.

#### **5.2. Opérations conclues par la Société avec des apparentés**

Au titre de la location de locaux, le groupe a versé des loyers à la société JCDecaux Holding, société-mère de JCDecaux SA, à la SCI TroisJean, filiale de JCDecaux Holding, ainsi qu'à la société Decaux Frères Real Estate, également filiale de JCDecaux Holding pour un montant total de 11,8 millions d'euros en 2011, la SCI TroisJean ayant renoncé à mettre en application la clause d'indexation contractuelle des loyers au cours de l'exercice 2010 afin de tenir compte des conditions du marché de la publicité.

Ces loyers sont conformes au prix du marché, comme vérifié par un expert indépendant. 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 2011, soit 55,9 %.

Des commentaires sur les opérations avec les parties liées au titre de l'exercice 2011 figurent dans l'annexe aux comptes consolidés et en page 124 du présent document.

### **5.3. Principales filiales et sociétés affiliées**

L'organigramme simplifié des sociétés détenues par JCDecaux SA au 31 décembre 2011 est présenté ci-après en pages 214 et 215. La liste des sociétés consolidées par JCDecaux SA figure dans l'« Annexe des comptes consolidés » située en page 126. 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 50 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 (24,7 % du chiffre d'affaires en 2011), au Royaume-Uni (11,0 % du chiffre d'affaires en 2011), dans la zone Europe<sup>(1)</sup> (32,2 % du chiffre d'affaires en 2011) et en Asie Pacifique (20,5 % du chiffre d'affaires en 2011). Les informations financières par principaux groupes de filiales sont présentées dans l'Annexe des comptes consolidés en page 122 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 2011, JCDecaux SA a ainsi facturé à ses filiales un montant de 7,3 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 19,9 millions d'euros en 2011.

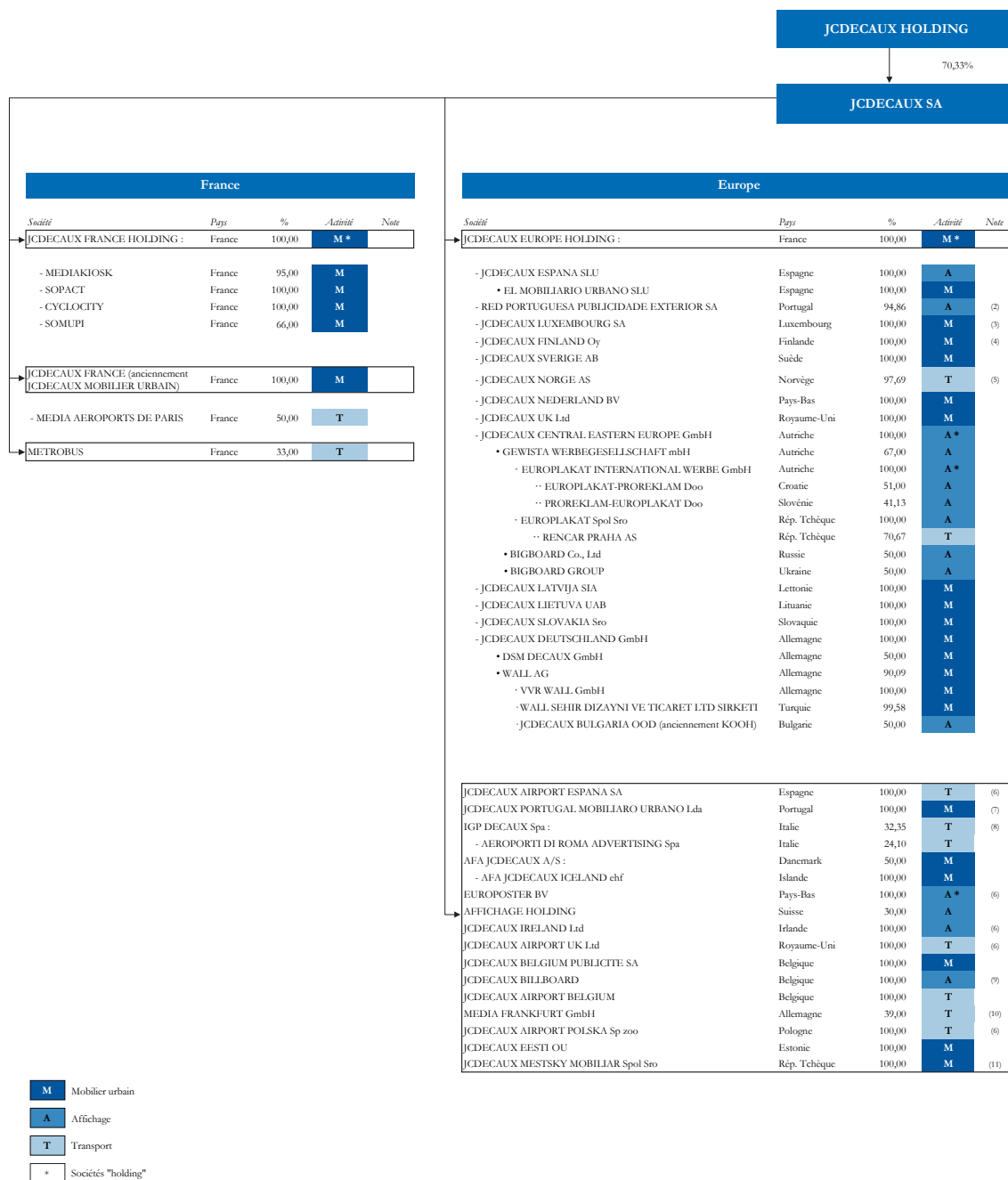
JCDecaux SA, outre son rôle de société-mère, possédait également jusqu'au 31 décembre 2011, une activité économique propre en France (vente d'espace publicitaire de l'activité Mobilier Urbain, prestations de services aux clients non-publicitaires - collectivités locales, vente de mobiliers urbains aux filiales du Groupe, prestations techniques et administratives assurées pour l'ensemble des sociétés françaises du Groupe).

---

<sup>(1)</sup> Hors France et Royaume-Uni

## 6. ORGANIGRAMME MONDIAL SIMPLIFIÉ<sup>(1)</sup> AU 31 DÉCEMBRE 2011

ORGANIGRAMME MONDIAL SIMPLIFIÉ<sup>(1)</sup> AU 31 DÉCEMBRE 2011



(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 JCDECAUX FRANCE.

(5) Le capital de JCDecaux Norge AS se décompose comme suit : 75,38 % détenus par JCDecaux Europe Holding, 4,62 % détenus par AFA JCDecaux A/S et 20,00% détenus par JCDecaux Sverige AB.

(6) 100% détenus par JCDECAUX FRANCE.

(7) 100% dont 99% détenus par JCDECAUX FRANCE et 1% détenu par JCDecaux SA.

(8) 32,35 % dont 20,48 % détenus par JCDecaux SA et 11,87 % détenus par Europoster BV.

(9) 100 % détenus par Europoster BV.

(10) 39% détenus par JCDECAUX FRANCE.

(11) 100% dont 96,20% détenus par JCDecaux SA et 3,80% détenus par JCDecaux Europe Holding.

(12) 100% détenus par JCDecaux Belgium Publicité SA.

(13) 100% dont 99,9 % détenus par JCDecaux Amériques Holding et 0,1% détenus par JCDecaux Argentina SA.

(14) Succursale de JCDECAUX FRANCE.

### 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	99,98	M *	
• JCDECAUX ATA SAOUDI LLC	Arabie Saoudite	60,00	T	
• Q MEDIA DECAUX WLL	Qatar	49,00	M	
• JCDECAUX ALGERIE sarl	Algérie	80,00	T	
• JCDECAUX - JCDDICON 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 OUT OF HOME ADVERTISING Pte Ltd	Singapour	100,00	T	
- JCDECAUX AUSTRALIA Pty Ltd	Australie	100,00	M	
JCDECAUX AFRIQUE HOLDING :	France	100,00	M *	
- JCDECAUX BOLLORE HOLDING	France	50,00	M *	
• JCDECAUX CAMEROUN	Cameroun	50,00	M	
JCDECAUX (CHINA) HOLDING Ltd :	Hong Kong	100,00	T *	(12)
- JCDECAUX CITYSCAPE HONG KONG Ltd?	Hong Kong	100,00	M	
- JCDECAUX PEARL & DEAN Ltd	Hong Kong	100,00	T	
• SHANGHAI SHENTONG JCDECAUX METRO ADV. Co. Ltd	Chine	51,00	T	
• JCDECAUX ADVERTISING (BEIJING) Co. Ltd	Chine	100,00	T	
• NANJING METRO JCDECAUX ADVERTISING Co.Ltd	Chine	98,00	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	
• 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	
JCDECAUX KOREA Inc. (ANCIENNEMENT IPDECAUX Inc.)	Corée	100,00	M	
JCDECAUX UZ	Ouzbékistan	50,00	M	

### Amériques

Société	Pays	%	Activité	Note
JCDECAUX AMERIQUES HOLDING :	France	100,00	M *	
- JCDECAUX ARGENTINA SA	Argentine	99,82	M	
- JCDECAUX DO BRASIL SA	Bésil	100,00	M	
- JCDECAUX CHILE SA	Chili	100,00	T	(13)
- 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	
• MIAMI AIRPORT CONCESSION, LLC	Etats-Unis	50,00	T	
• JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT LAW, LLC	Etats-Unis	92,50	T	
JCDECAUX URUGUAY	Uruguay	100,00	M	(14)



## 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 (92 200) et, le cas échéant, sur internet ([www.jcdecaux.fr](http://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 15 MAI 2012

Ordre du jour	218
Exposé des motifs des résolutions	219
Projet des résolutions	220

# ORDRE DU JOUR

## I. PARTIE ORDINAIRE

1. Approbation des comptes annuels 2011
2. Approbation des comptes consolidés 2011
3. Affectation du résultat annuel
4. Dépenses et charges visées à l'article 39-4 du Code général des impôts
5. Convention réglementée
6. Rapport spécial des commissaires aux comptes ; approbation des opérations visées par les articles L 225-86 et suivants du code de commerce
7. Renouvellement du mandat d'un membre du Conseil de surveillance
8. Renouvellement du mandat d'un membre du Conseil de surveillance
9. Renouvellement du mandat d'un membre du Conseil de surveillance
10. Renouvellement du mandat d'un membre du Conseil de surveillance
11. Renouvellement du mandat d'un membre du Conseil de surveillance
12. Renouvellement du mandat d'un Co-commissaire titulaire
13. Renouvellement du mandat d'un Co-commissaire titulaire
14. Renouvellement du mandat d'un Co-commissaire suppléant
15. Nomination d'un Co-commissaire suppléant
16. Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

## II. PARTIE EXTRAORDINAIRE

17. Délégation à donner au directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues
18. Pouvoirs pour formalités.

# EXPOSÉ DES MOTIFS DES RÉSOLUTIONS

## I. PARTIE ORDINAIRE

Dans les 1<sup>re</sup> et 2<sup>ème</sup> résolutions, nous vous demandons d'approuver les comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011, tels qu'ils vous ont été présentés.

La 3<sup>e</sup> résolution vous propose d'affecter le bénéfice de l'exercice s'établissant à 51 991 226,26 euros aux autres réserves.

La 4<sup>ème</sup> résolution vise à prendre acte du montant des dépenses et charges visées à l'article 39-4 du Code Général des Impôts.

Les 5<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> résolutions concernent l'approbation de conventions réglementées.

Les 7<sup>ème</sup>, 8<sup>ème</sup>, 9<sup>ème</sup>, 10<sup>ème</sup> et 11<sup>ème</sup> résolutions concernent le renouvellement des mandats de cinq membres du Conseil de surveillance pour des durées différentes afin d'instaurer une rotation dans les mandats des membres du Conseil de surveillance.

Les 12<sup>ème</sup> et 13<sup>ème</sup> résolutions concernent le renouvellement des mandats des Co-commissaires aux comptes titulaires pour six exercices.

La 14<sup>ème</sup> résolution concerne le renouvellement du mandat d'un Co-commissaire aux comptes suppléant pour six exercices.

La 15<sup>ème</sup> résolution concerne la nomination d'un nouveau Co-commissaire aux comptes suppléant pour six exercices.

Par la 16<sup>ème</sup> résolution, nous vous demandons de reconduire, pour une durée de 18 mois, l'autorisation donnée au Directoire par l'Assemblée Générale du 11 mai 2011 d'opérer sur les actions de la Société dans les conditions suivantes :

- 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 2011, 22 180 030 actions, étant précisé que (i) 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 554 650 750 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 17<sup>ème</sup> résolution permet au Directoire de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues, dans la limite de 10 % du capital social, soit sur la base du capital social au 31 décembre 2011, 338 224 euros, dans un délai de 24 mois. Cette autorisation serait donnée pour une durée de 18 mois.

La 18<sup>ème</sup> résolution donne tous pouvoirs pour effectuer et remplir les formalités nécessaires.

# PROJET DES RÉSOLUTIONS

## I. PARTIE ORDINAIRE

### **PREMIERE RESOLUTION**

*(Approbation des comptes sociaux 2011)*

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance des rapports du Président du conseil de surveillance, du directoire, et du conseil de surveillance, ainsi que des rapports des Commissaires aux comptes, approuve tels qu'ils ont été présentés, les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2011 comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe, se soldant par un bénéfice de 51 991 226,21 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.

### **DEUXIEME RESOLUTION**

*(Approbation des comptes consolidés 2011)*

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance des rapports du Président du conseil de surveillance, du directoire, du conseil de surveillance, ainsi que des rapports des Commissaires aux comptes, approuve tels qu'ils ont été présentés les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011 comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe...

Elle approuve, en conséquence, les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

### **TROISIEME RESOLUTION**

*(Affectation du résultat social)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées ordinaires, constate que :

- le bénéfice de l'exercice clos au 31 décembre 2011 s'élève à : 51 991 226,21 euros
- le report à nouveau s'élève à : 0 euros
- les autres réserves s'élèvent à : 907 819 796,54 euros

L'assemblée générale décide d'affecter :

- au paiement des dividendes pour un montant de : 97 618 533,32 euros

la totalité du bénéfice de l'exercice clos, soit 51 991 226,21 euros, et 45 627 307,11 euros par prélèvement sur le poste « autres réserves » portant ainsi son montant de 907 819 796,54 euros à 862 192 489,43 euros.

En conséquence, il sera versé à chacune des 221 860 303 actions composant le capital social au 31 décembre 2011, un dividende de 0,44 euro. Ce dividende sera mis en paiement le 22 mai 2012.

Il est précisé qu'au cas où, lors de la mise en paiement de ces dividendes, la Société détiendrait certaines de ses propres actions, les sommes correspondant aux dividendes non versés à hauteur de ces actions seraient affectées au report à nouveau.

Pour les personnes physiques bénéficiaires résidentes fiscales en France, ce dividende sera pris en compte de plein droit pour la détermination de leur revenu global soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu, et sera éligible à un abattement de 40 % du montant brut perçu (article 158-3-2° du Code général des impôts). Toutefois, ce dividende pourra être soumis, sur option du bénéficiaire, à un prélèvement forfaitaire libératoire de 21 % (article 117 quater du Code général des impôts). L'ensemble des actions de la Société est éligible à ce régime.

Il est rappelé, conformément à la loi, qu'au titre des trois derniers exercices, la Société a distribué les dividendes suivants :

Exercice 2008 : Néant.

Exercice 2009 : Néant.

Exercice 2010 : Néant.

### **QUATRIEME RESOLUTION**

*(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 approuve les dépenses et charges visées à l'article 39-4 dudit Code, qui se sont élevées à un montant global de 54 325 euros au cours de l'exercice 2011 et qui ont généré une charge d'impôt estimée à 19 612 euros.

## **CINQUIEME RESOLUTION**

*(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 2011 et postérieurement à celui-ci des conventions visées à l'article L.225-86 du Code de commerce, approuve ce rapport ainsi que la conclusion d'un contrat de financement entre JCDecaux SA et, notamment, la société Natixis, société dans laquelle Mme Laurence Debroux, membre du Directoire de JCDecaux SA, est également administrateur.

## **SIXIEME RESOLUTION**

*(Rapport spécial des commissaires aux comptes ; approbation des opérations visées par les articles L. 225-86 et suivants du code de commerce)*

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements soumis aux dispositions des articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce, approuve ce rapport dans toutes ses dispositions ainsi que les conventions nouvelles dont il fait état, approuvées par le conseil de surveillance au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011 et postérieurement à celui-ci.

## **SEPTIEME RESOLUTION**

*(Renouvellement du mandat d'un membre du conseil de surveillance)*

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du directoire, constatant que le mandat de membre du conseil de surveillance de M. Jean-Claude Decaux vient à expiration ce jour, décide de renouveler le mandat pour une durée d'1 an qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2013, en vue de statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

M. Jean-Claude Decaux a fait savoir qu'il acceptait le renouvellement de son mandat et qu'il n'était frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

## **HUITIEME RESOLUTION**

*(Renouvellement du mandat d'un membre du conseil de surveillance)*

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du directoire, constatant que le mandat de membre du conseil de surveillance de M. Pierre-Alain Pariente vient à expiration ce jour, décide de renouveler le mandat pour une durée d'1 an qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2013, en vue de statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012.

M. Pierre-Alain Pariente a fait savoir qu'il acceptait le renouvellement de son mandat et qu'il n'était frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

## **NEUVIEME RESOLUTION**

*(Renouvellement du mandat d'un membre du conseil de surveillance)*

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du directoire, constatant que le mandat de membre du conseil de surveillance de M. Jean-Pierre Decaux vient à expiration ce jour, décide de renouveler le mandat pour une durée de 2 ans qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2014, en vue de statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

M. Jean-Pierre Decaux a fait savoir qu'il acceptait le renouvellement de son mandat et qu'il n'était frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

## **DIXIEME RESOLUTION**

*(Renouvellement du mandat d'un membre du conseil de surveillance)*

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du directoire, constatant que le mandat de membre du conseil de surveillance de M. Xavier de Sarrau vient à expiration ce jour, décide de renouveler le mandat pour une durée de 3 ans qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2015, en vue de statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

M. Xavier de Sarrau a fait savoir qu'il acceptait le renouvellement de son mandat et qu'il n'était frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

## **ONZIEME RESOLUTION**

*(Renouvellement du mandat d'un membre du conseil de surveillance)*

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du directoire, constatant que le mandat de membre du conseil de surveillance de M. Pierre Mutz vient à expiration ce jour, décide de renouveler le mandat pour une durée de 3 ans qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2015, en vue de statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

M. Pierre Mutz a fait savoir qu'il acceptait le renouvellement de son mandat et qu'il n'était frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

## **DOUZIEME RESOLUTION**

*(Renouvellement du mandat d'un co-commissaire aux comptes titulaire)*

L'assemblée générale renouvelle le mandat de la société Ernst & Young et Autres, en qualité de co-commissaire aux comptes titulaire, pour une durée de 6 exercices, soit jusqu'à l'assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2018, en vue de statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

La société Ernst & Young et Autres a fait connaître par avance à la Société qu'elle accepterait ce nouveau mandat.

## **TREIZIEME RESOLUTION**

*(Renouvellement du mandat d'un co-commissaire aux comptes titulaire)*

L'assemblée générale renouvelle le mandat de la société KPMG, en qualité de co-commissaire aux comptes titulaire, pour une durée de 6 exercices, soit jusqu'à l'assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2018, en vue de statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

La société KPMG a fait connaître par avance à la Société qu'elle accepterait ce nouveau mandat.

## **QUATORZIEME RESOLUTION**

*(Renouvellement du mandat d'un co-commissaire aux comptes suppléant)*

L'assemblée générale renouvelle le mandat de la société Auditex, en qualité de co-commissaire aux comptes suppléant, pour une durée de 6 exercices, soit jusqu'à l'assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2018, en vue de statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

La société Auditex a fait connaître par avance à la Société qu'elle accepterait ce nouveau mandat.

## **QUINZIEME RESOLUTION**

*(Nomination d'un co-commissaire aux comptes suppléant)*

L'assemblée générale constatant que le mandat de la société SCP Jean-Claude ANDRE & Autres, en qualité de co-commissaire aux comptes suppléant arrive à échéance décide de ne pas renouveler son mandat et décide de nommer en remplacement, la société KPMG Audit IS, pour une durée de 6 exercices, soit jusqu'à l'assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2018, en vue de statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017.

La société KPMG Audit IS a fait connaître par avance à la Société qu'elle accepterait ce nouveau mandat.

## **SEIZIEME RESOLUTION**

*(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 d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) 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 manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ; 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 dix-septième 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 JCDcaux 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 2011, 22 186 030 actions ; étant précisé que : (i) 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, sauf en période d'offre publique, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur et par tous moyens, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou conclus 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 conclus 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), ce prix maximum n'étant applicable qu'aux acquisitions décidées à compter de la date de la présente assemblée et non aux opérations à terme conclues en vertu d'une autorisation donnée par une précédente assemblée générale et prévoyant des acquisitions d'actions postérieures à la date de la présente assemblée...

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.

Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé ne pourra être supérieur à 554 650 750 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 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

### DIX-SEPTIÈME RÉOLUTION

*(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 à quelque moment que ce soit, soit, à titre indicatif, au 31 décembre 2011, 22 186 030 actions, 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.

#### **DIX-HUITIEME RÉOLUTION**

*(Pouvoirs pour 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

<b>Rapports des Commissaires aux Comptes</b>	<b>226</b>
Rapport sur les comptes consolidés	226
Rapport sur les comptes annuels	227
Rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés	228
Rapport, établi en application de l'article L-225-235 du Code de Commerce, sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance de la Société JCDecaux SA.	230
<b>Responsable du document et responsables du contrôle des comptes</b>	<b>231</b>

# 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 2011, 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 CONSOLIDES

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.

## II. JUSTIFICATION DES APPRECIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- les immobilisations corporelles, incorporelles, les goodwill 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 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 des états financiers décrit le traitement comptable des engagements de rachat de titres de minoritaires, en l'absence de texte 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 groupe.

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. VERIFICATION SPECIFIQUE

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, le 7 mars 2012

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

Mesdames, Messieurs les 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 2011, 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

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

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 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 à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 7 mars 2012

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit

ERNST & YOUNG et Autres

Département de KPMG S.A.

Frédéric Quélin

Pierre Jouanne

Associé

Associé

# RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Mesdames, Messieurs et les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. 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.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé 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.

## I. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

### Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L.225-86 du Code de commerce.

### Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de Surveillance.

#### Contrat de crédit revolving

- **Personne concernée**  
Madame Laurence Debroux, membre du Directoire et administrateur de Natixis.
- **Nature, objet et modalités**  
Le Conseil de Surveillance du 10 février 2012 a autorisé la conclusion d'un contrat de financement entre la Société et un pool bancaire, dont la banque Natixis, aux termes duquel serait mise à la disposition de la Société une ligne de crédit revolving d'un montant maximum en principal de 600 000 000 euros destinée au financement des besoins généraux de la Société et de ses filiales.

## II. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

### Conventions et engagements déjà approuvés au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-57 du Code de commerce, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

## Clause de non-concurrence

- **Personne concernée**

Madame Laurence Debroux, membre du Directoire.

- **Nature, objet et modalités**

Le Conseil de Surveillance du 7 décembre 2010 a décidé d'autoriser le versement d'une indemnité au titre d'une clause de non-concurrence en faveur de Madame Laurence Debroux, correspondant à 200 % de son salaire fixe annuel versé en vingt-quatre mensualités, en cas de cessation de son contrat de travail à l'initiative de la Société.

Aucun versement n'a eu lieu au titre de cette convention sur l'exercice clos le 31 décembre 2011.

## Avec la société Somupi S.A.S.

- **Nature, objet, modalités :**

Le Conseil de Surveillance 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 a été conclu le 30 décembre 2009 pour un montant de 20,77 millions d'euros. Aucun remboursement n'a eu lieu au titre de la clause de retour à meilleure fortune au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

## Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale du 11 mai 2011, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 8 mars 2011.

### Indemnité de rupture et retraite spécifique

Le Conseil de Surveillance du 8 mars 2011 a autorisé l'attribution à Monsieur Jeremy Male, sous condition de performance :

- d'une indemnité de rupture égale à une année de rémunération fixe augmentée de la moyenne des primes sur résultats versées au titre des deux dernières années précédant la rupture ;
- d'une retraite spécifique sous la forme d'un engagement annuel de cotisation à des fonds de retraite égal à 15 % d'une année de rémunération fixe augmentée de la prime sur résultats.

En application de cette convention, il a été versé au titre de l'exercice 2011 au fonds de retraite de Monsieur Jeremy Male un montant de 172 238,15 euros.

Paris La Défense, le 7 mars 2012

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, ETABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L.225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIETE JCDECAUX SA

Mesdames, Messieurs les 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 2011.

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 PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RELATIVES A L'ELABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE

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 7 mars 2012

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit

ERNST & YOUNG et Autres

Département de KPMG S.A.

Frédéric Quélin

Pierre Jouanne

Associé

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 données 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 226 et 227 du présent document, ainsi que celles incorporées par référence pour les exercices 2010 et 2009, respectivement en pages 228 et 229 du Document de Référence 2010 (déposé le 14 avril 2011 sous le numéro D.11-0300) et en pages 220 et 221 du Document de Référence 2009 (déposé le 16 avril 2010 sous le numéro D.10-0283) ».

Le 23 avril 2012

**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**

Nicolas Buron

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

# 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
<b>1. PERSONNES RESPONSABLES</b>	<b>231</b>
<b>2. CONTROLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	<b>231</b>
<b>3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>	
3.1. Informations financières historiques	4 à 5
3.2. Informations financières intermédiaires	N/A
<b>4. FACTEURS DE RISQUE</b>	<b>117 à 121 – 208 à 212</b>
<b>5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR</b>	
5.1. Histoire et évolution de la société	200 - 201
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	200 - 201
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	200 - 201
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	200 - 201
5.1.4. Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social	200 - 201
5.2. Investissements	74 - 75
5.2.1. Principaux investissements réalisés au cours des 3 derniers exercices	74 - 75
5.2.2. Principaux investissements en cours	74 - 75
5.2.3. Principaux investissements envisagés	74 - 75
<b>6. APERÇU DES ACTIVITÉS</b>	
6.1. Principales activités	4 à 5 - 19 à 38
6.2. Principaux marchés	9 à 18
6.3. Événements exceptionnels	N/A
6.4. Dépendance éventuelle	117 à 121
6.5. Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	18 à 19
<b>7. ORGANIGRAMME</b>	
7.1. Description sommaire	214 à 215
7.2. Liste des filiales importantes	126 à 132
<b>8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS</b>	
8.1. Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	94 à 96
8.2. Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	N/A
<b>9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>	
9.1. Situation financière	66 à 80
9.2. Résultat d'exploitation	71 à 72
9.2.1. Facteurs importants influençant sensiblement le revenu d'exploitation	72
9.2.2. Explication de l'évolution du chiffre d'affaires net ou des produits nets	68 à 70
9.2.3. Facteurs externes ayant influencé (ou pouvant influencer) sensiblement les activités	N/A

<b>10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>	
10.1. Information sur les capitaux de l'émetteur	99
10.2. Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	73 à 75
10.3. Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur	117 à 121
10.4. Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	117
10.5. Informations concernant les sources de financement attendues	117 à 119
<b>11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b>	<b>42 à 43</b>
<b>12. INFORMATION SUR LES TENDANCES</b>	<b>75</b>
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	75
12.2. Tendances connues, incertitudes, demandes, engagements ou événements susceptibles d'influencer significativement les perspectives de l'exercice en cours	75
<b>13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE</b>	<b>N/A</b>
<b>14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE</b>	
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	187
<b>15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES</b>	
15.1. Montant de la rémunération versée et les avantages en nature	168 à 179
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	125
<b>16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	181 à 187
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration	187 à 188
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	167
<b>17. SALARIÉS</b>	
17.1. Nombre de salariés	53 à 54
17.2. Participations et stocks options	167 à 180
17.3. Participation des salariés dans le capital	189 à 190
<b>18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	190 à 191
18.2. Existence de droits de vote différents	190
18.3. Contrôle de l'émetteur	190
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
<b>19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS</b>	<b>124 à 125 – 212 à 213</b>
<b>20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR</b>	
20.1. Informations financières historiques	76 à 132 - 226
20.2. Informations financières pro forma	sans objet
20.3. Etats financiers	76 à 132
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	226 à 230
20.4.1. Vérification des informations financières historiques	226
20.4.2. Autres informations figurant dans le document de référence et vérifiées par des contrôleurs légaux	226
20.4.3. Informations financières figurant dans le document de référence et non tirées des états financiers certifiés de l'émetteur	226

20.5. Date des dernières informations financières	226
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	191
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	208 à 212
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	75
<b>21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	
21.1. Capital social	189 à 199
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	201 à 208
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	
<b>22. CONTRATS IMPORTANTS</b>	sans objet
<b>23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS</b>	sans objet
<b>24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	216
<b>25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>	126 à 132 - 155 à 156
<b>RAPPORT DE GESTION</b>	66 à 75

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 23 avril 2012, 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**

Société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance

17, rue Soyier

92523 Neuilly-sur-Seine Cedex

Tél. : + 33 (0)1 30 79 79 79

[www.jcdecaux.com](http://www.jcdecaux.com)

Imprimé sur un papier certifié PEFC

Imprimé en France par l'imprimerie BM - Sartrouville

