



Shanghai

JCDecaux

les vitrines du monde

SOMMAIRE

L'ACTIVITÉ DU GROUPE	3
Les chiffres clés	4
L'année 2010	6
L'univers de la communication extérieure	9
Un métier, trois activités	18
Les annonceurs	38
Le développement durable	41
Recherche et développement	54
LES ÉTATS FINANCIERS	56
Commentaires sur les comptes consolidés	57
Comptes consolidés et annexe	67
Commentaires sur les comptes annuels de la société JCDecaux SA	127
Comptes annuels et annexe	129
INFORMATIONS JURIDIQUES	151
Gouvernement d'entreprise, contrôle interne et gestion des risques	152
Actionnariat et Bourse	180
Capital	187
Autres informations juridiques	190
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 11 MAI 2011	207
Ordre du jour	208
Exposé des motifs des résolutions	209
Projet des résolutions	211
AUTRES INFORMATIONS	227
Rapports des Commissaires aux Comptes	228
Responsable du document et responsables du contrôle des comptes	234
TABLE DE CONCORDANCE	236

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 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.

2. Relatives à l'exercice 2008 :

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

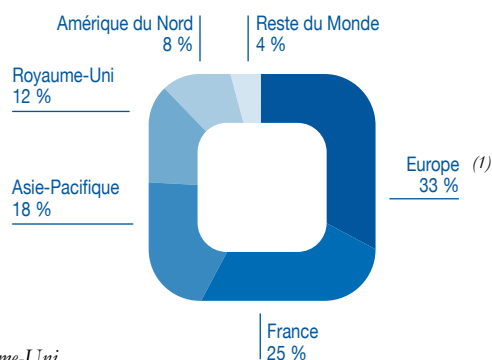
Les parties non incluses de ce document sont, soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du document de référence.

L'ACTIVITÉ DU GROUPE

Les chiffres clés	4
L'année 2010	6
Évolution du portefeuille de contrats	6
Partenariats, acquisitions et réorganisations	8
L'univers de la communication extérieure	9
Segmentation de la communication extérieure	9
La communication extérieure : un média de plus en plus attractif	9
Paysage concurrentiel	16
Un métier, trois activités	18
La stratégie du Groupe	18
Le Mobilier Urbain	19
La Publicité dans les transports	26
L’Affichage grand format	33
Les annonceurs	38
Les principaux annonceurs	38
Les contrats d’achat d’espace	39
JCDecaux OneWorld au service des annonceurs internationaux	39
Le développement durable	41
Ressources humaines	42
Relations avec les clients et les fournisseurs	47
Relations avec la société civile	48
Protection de l’environnement	49
Politique carbone	52
Recherche et développement	54

LES CHIFFRES CLÉS

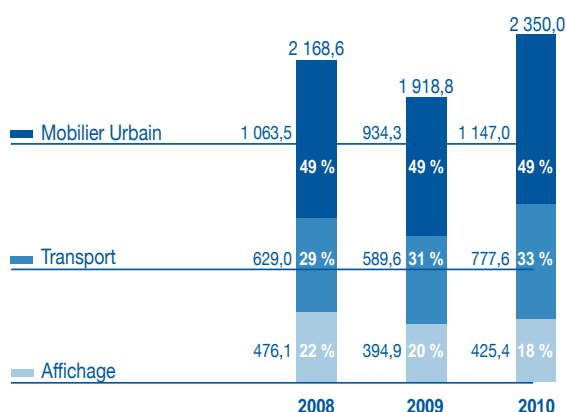
CHIFFRE D'AFFAIRES 2010 PAR ZONE



⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni

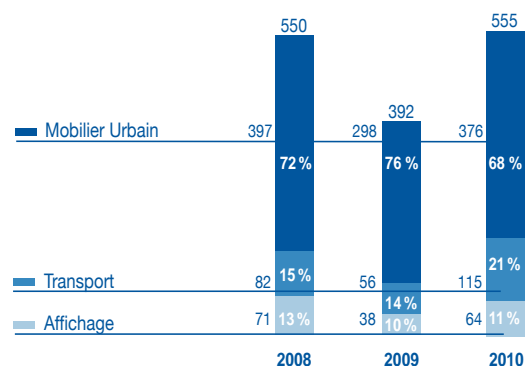
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

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



MARGE OPÉRATIONNELLE PAR ACTIVITÉ

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



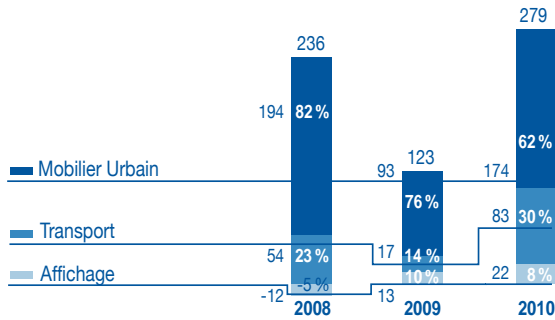
En 2010, le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 2 350,0 millions d'euros, en croissance de 22,5 % par rapport à 2009. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires est en hausse de 9,1 %. Le chiffre d'affaires du Mobilier Urbain s'établit à 1 147,0 millions d'euros, en hausse de 22,8 %. À périmètre et taux de change constants, la croissance interne est de 7,3 %. Le chiffre d'affaires du Transport a augmenté de 31,9 % et s'établit à 777,6 millions d'euros. À périmètre et taux de change constants, la croissance interne est de 15,6 %. Le chiffre d'affaires de l'Affichage, en hausse de 7,7 %, s'établit à 425,4 millions d'euros. À périmètre et taux de change constants, la croissance interne est de 3,8 %.

La marge opérationnelle du Groupe s'établit à 555,4 millions d'euros, en hausse de 41,7 % (392,0 millions d'euros en 2009). La marge opérationnelle représente 23,6 % du chiffre d'affaires consolidé, soit une hausse de 320 points de base par rapport à 2009 (20,4 %), reflétant un fort levier opérationnel en 2010.

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

RÉSULTAT D'EXPLOITATION PAR ACTIVITÉ

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

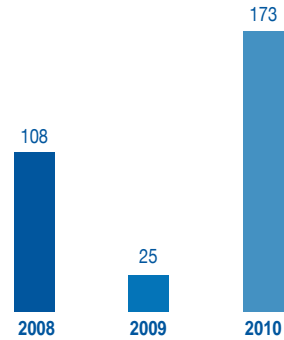


Le résultat d'exploitation⁽¹⁾ a augmenté de 127,2 % et s'établit à 279,0 millions d'euros (contre 122,8 millions d'euros en 2009). Il ressort à 11,9 % du chiffre d'affaires consolidé (2009 : 6,4 %).

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

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

(en millions d'euros)

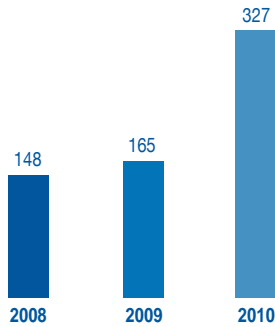


Le résultat net part du Groupe est multiplié par 7 et s'élève à 173,3 millions d'euros (contre 24,5 millions d'euros en 2009).

Cette hausse reflète principalement l'amélioration du résultat d'exploitation et du résultat des sociétés mises en équivalence.

CASH FLOW DISPONIBLE

(en millions d'euros)

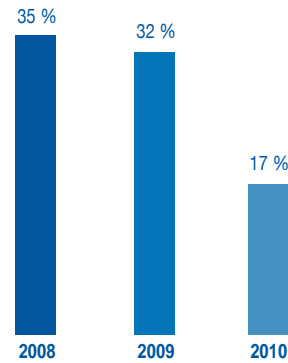


Le cash flow disponible⁽¹⁾ s'établit à 327,4 millions d'euros en 2010 contre 164,8 millions d'euros en 2009, reflétant le rebond des flux de trésorerie des activités opérationnelles, un contrôle strict du besoin en fond de roulement et une baisse des dépenses d'investissement.

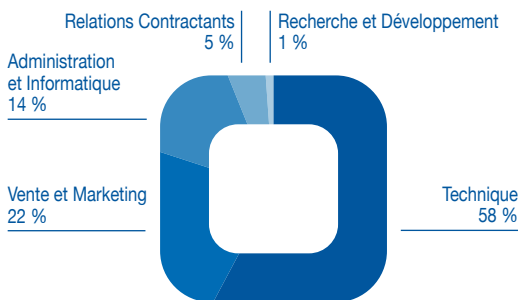
Au 31 décembre 2010 la dette nette a diminué de 311,2 millions d'euros à 358,8 millions d'euros contre 670,0 millions d'euros en 2009.

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

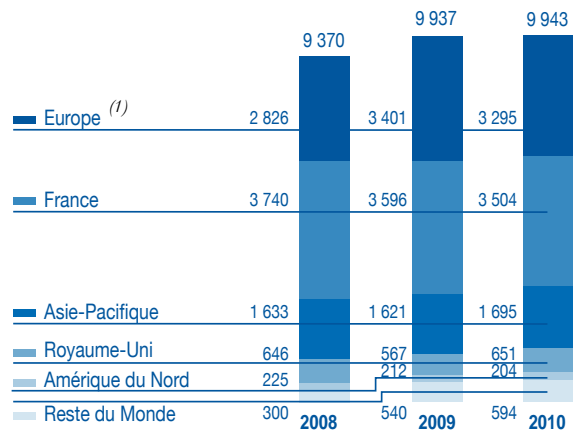
RATIO DETTE FINANCIÈRE NETTE / FONDS PROPRES



EFFECTIFS 2010 PAR MÉTIER



ÉVOLUTION DES EFFECTIFS PAR ZONE



⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni

L'ANNÉE 2010

En 2010, JCDecaux a poursuivi sa stratégie de développement par croissance interne et externe et est devenu numéro un mondial de la communication extérieure. L'année 2010 a été marquée par une reprise des investissements publicitaires sur l'ensemble des marchés où le Groupe opère.

Comme en 2009, le nombre d'appels d'offres est resté limité, notamment en France. JCDecaux a néanmoins enregistré des renouvellements et des nouveaux contrats importants sur des marchés matures tel que celui des aéroports de Paris ou des aéroports de British Airport Authority ou encore le gain du contrat des abris publicitaires du tramway et des bus de Montpellier, contrat qui avait été perdu en 2000. Le Groupe a également été très actif sur des marchés en développement avec le gain du contrat de l'aéroport de Changi à Singapour, aéroport considéré comme un des meilleurs aéroports au monde pour le service aux passagers ou encore le gain du contrat de concession des 26 aéroports d'Arabie Saoudite. Le Groupe a également déployé le concept de vélos en libre service hors d'Europe avec la mise en service de deux contrats de vélos en libre service à Brisbane, en Australie, et à Toyama, au Japon.

Enfin, JCDecaux a procédé en janvier 2010 à l'acquisition de certains actifs de la société Titan Outdoor UK Ltd au Royaume-Uni, ce qui a significativement renforcé le Groupe sur le segment du Transport.

1. ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE DE CONTRATS

Europe

- **En France**, dans le cadre d'appels d'offres, **JCDecaux** a remporté :
 - le contrat de mobilier urbain des villes de Tours (136 500 habitants) et Joué-les-Tours (36 500 habitants) ainsi que du SITCAT (Syndicat Intercommunal des Transports en Commun de l'Agglomération Tourangelle) pour une durée de 15 ans. Ce contrat porte sur l'installation, l'entretien et la maintenance de 222 MUPI® (Mobilier Urbain Pour l'Information) et 75 Seniors® 8 m² pour Tours et Joué-les-Tours, 5 colonnes et 5 sanitaires, dont 4 à accès universel, pour Tours. JCDecaux va également installer 100 abris pour la première ligne de tramway de Tours et 207 abribus pour le SITCAT.
 - via JCDecaux Airport, le contrat pour l'exploitation pendant 8 ans des espaces publicitaires des intérieurs et des abords immédiats de l'Aéroport de Bordeaux, 5^{ème} aéroport français de région avec 3,3 millions de passagers en 2009. Des dispositifs digitaux, événementiels et innovants ont été mis en place pour optimiser la communication des annonceurs tout en s'inscrivant significativement dans sa démarche en faveur du développement durable.
 - via JCDecaux Airport, le renouvellement du contrat pour l'exploitation des espaces publicitaires intérieurs et extérieurs de l'aéroport de Lille-Lesquin pour une durée de 8 ans et demi. Avec 1,14 million de passagers en 2009, l'aéroport de Lille-Lesquin est le dixième aéroport français.
 - le contrat des abris publicitaires du tramway et des bus de Montpellier pour une durée de 19 ans et demi. Ce contrat, détenu depuis 10 ans par Clear Channel Outdoor, a été conclu avec les Transports de l'agglomération de Montpellier (TAM), mandataire de la Communauté d'agglomération de Montpellier (412 000 habitants, 19^{ème} agglomération française - Montpellier : 8^{ème} ville française). Il porte sur l'installation, la maintenance et l'entretien de 561 abris voyageurs publicitaires pour les lignes 1 et 3 du tramway ainsi que pour l'ensemble du réseau de bus de la ville et de l'agglomération. Il représente un total de 1 560 faces publicitaires 2 m². Par ailleurs, JCDecaux a également renouvelé son contrat de mobilier urbain publicitaire de la ville de Montpellier (257 000 habitants, 8^{ème} ville française), pour une durée de 15 ans. Ce contrat porte sur l'installation, la maintenance et l'entretien de 300 MUPI 2m² déroulants, 65 Senior 8m², 20 colonnes d'affichage culturel, 2 mobiliers digitaux 2m² et 2 mobiliers digitaux 8m². Il représente un total de 1 069 faces publicitaires. Les mobiliers installés sont des créations JCDecaux.
 - le renouvellement de onze contrats de mobilier urbain en région Ile-de-France qui portent sur 2 152 faces publicitaires 2 m² et 441 faces publicitaires 8 m². Les villes concernées qui représentent une population de plus de 620 400 habitants sont : Antony, Créteil, Ivry-sur-Seine, Le Pré-Saint-Gervais, Malakoff, Montesson, Romainville, Saint-Maurice, Suresnes, la communauté d'agglomération de Saint-Quentin en Yvelines et les communes du Val de Seine (Boulogne-Billancourt et Sèvres).
 - le renouvellement du contrat de mobilier urbain publicitaire passé conjointement entre la ville d'Angers et la Communauté d'Agglomération d'Angers Loire Métropole (283 000 habitants) pour une durée de 15 ans. Ce contrat porte notamment sur l'installation, l'entretien et la maintenance de 306 abribus, 156 MUPI® (Mobilier Urbain Pour l'Information), 50 Seniors® 8 m², 13 colonnes d'affichage culturel et 5 phares d'entrée de ville et d'agglomération. 42 abris seront également installés pour la première ligne de tramway d'Angers. Il représente un total de 926 faces publicitaires.

- **En France, JCDecaux** a également conclu, à la suite d'un appel d'offres, un partenariat avec Aéroports de Paris en vue de la création d'une future co-entreprise destinée à exploiter et commercialiser, à titre principal, des dispositifs publicitaires, et, à titre accessoire, un média télévisuel dédié à la relation passager/aéroport, sur les aéroports de Paris-Charles de Gaulle, Paris-Orly et Paris-Le Bourget. Cette nouvelle entité, dont l'activité devrait débuter à compter du 1er juillet 2011 et dont la constitution sera préalablement soumise aux autorités européennes de la concurrence, sera détenue à parts égales entre Aéroports de Paris et JCDecaux et opérera pour une durée de neuf ans et demi.
- **Au Royaume-Uni**, dans le cadre d'appels d'offres, **JCDecaux** a remporté :
 - les contrats de concession publicitaire avec la British Airport Authority (BAA), premier opérateur mondial d'aéroports, pour les aéroports de Heathrow, Heathrow Express, Aberdeen, Edinburgh et Glasgow, ce, pour une durée de 8 ans. Ce succès consolide la position de JCDecaux comme numéro 1 mondial de la publicité dans les aéroports avec sept des dix plus grandes plates-formes aéroportuaires au monde : Londres, New York, Paris, Los Angeles, Dallas, Shanghai et Pékin. JCDecaux gère aujourd'hui des concessions publicitaires dans 163 aéroports à travers le monde, offrant aux annonceurs une audience potentielle d'1,1 milliard de passagers par an.
 - le contrat publicitaire des 18 gares de Network Rail pour une durée de cinq ans avec une possibilité d'extension de deux ans. Le contrat comprend la publicité de gares telles que Waterloo, Euston, Liverpool Street et Manchester Piccadilly. Le chiffre d'affaires attendu s'élève à environ 160 millions £ pour les cinq premières années. Le contrat était précédemment détenu par Titan Outdoor UK Ltd, dont certains actifs ont été acquis par JCDecaux UK en début d'année 2010.
- **En Espagne**, dans le cadre d'appels d'offres, **JCDecaux** a remporté :
 - le contrat de mobilier urbain et de vélos en libre service de la ville de Valence (3^{ème} ville d'Espagne, 800 000 habitants, présente dans le classement des 25 premières villes d'Europe), pour une durée de 20 ans. Pour JCDecaux, qui opère depuis 16 ans à Valence, ce nouveau contrat porte sur l'installation de 455 MUPI® (Mobilier Urbain Pour l'Information) 2 m², de 45 Senior® 8 m², de 15 colonnes et 180 mâts, soit 1 460 faces publicitaires.

Asie-Pacifique

- **A Singapour, JCDecaux** a remporté le contrat publicitaire de l'aéroport Changi pour une durée de sept ans à compter du 1^{er} janvier 2011. Avec 37,2 millions de passagers en 2009 et 30,8 millions entre janvier et septembre 2010, l'aéroport de Changi est le 7^{ème} au monde en termes de fréquentation internationale et également l'aéroport le plus primé de l'année 2010. JCDecaux va créer des espaces publicitaires « repères » très innovants dans les halls de départ des terminaux 1, 2 et 3 et installer un vaste réseau d'écrans LCD 70 pouces offrant une visibilité accrue à plus de 70 emplacements. Dès 2012, ce nouveau concept numérique s'étendra avec l'installation dans les zones d'arrivée des trois principaux terminaux de 6 écrans à LED grand format et de dispositifs rétro-éclairés dans les parkings de dépose minute.
- **En Chine, JCDecaux**, via Nanjing MetroJCDecaux Advertising Co. Ltd1, a développé son portefeuille publicitaire dans le métro de Nankin en Chine. Outre les espaces publicitaires situés sur la ligne 1, JCDecaux gère désormais la publicité de la nouvelle extension de la ligne 1 ainsi que la ligne 2, toutes deux mises en service en mai 2010. Ce contrat exclusif de 13 ans porte sur 3 335 dispositifs lumineux et souligne la solidité du partenariat liant JCDecaux et Nanjing Metro Company Limited.

Amérique du Nord

- Aux **Etats-Unis**, suite à un appel d'offres, **JCDecaux** a renouvelé pour une durée de 9 ans, y compris des options d'extension, la concession publicitaire des deux aéroports de Washington DC : Washington Reagan National et Washington Dulles International. Avec plus de 40 millions de passagers par an, ces deux aéroports constituent les portes d'entrée de la capitale américaine tant pour les passagers américains qu'internationaux. Ce contrat comprend la commercialisation des espaces publicitaires ainsi que la possibilité de développer des partenariats. JCDecaux détient la concession publicitaire de ces deux aéroports depuis 1996.

Reste du Monde

- En **Amérique Latine**, JCDecaux, concessionnaire exclusif de la publicité dans le métro de Santiago du Chili, a renouvelé pour sept ans son contrat publicitaire à la suite d'un appel d'offres. Ce contrat porte sur environ 20 000 m² d'espaces publicitaires rétro-éclairés avec 445 MUPI® (Mobilier Urbain pour l'Information) déroulants et 750 supports 6m² rétro-éclairés auxquels s'ajoutera une large gamme de dispositifs innovants : décoration des stations, « branding » des trains, mobiliers digitaux et interactifs. Cette nouvelle collaboration va accompagner l'extension et la modernisation du métro de Santiago du Chili qui, durant l'année 2010, comptera 108 stations réparties sur 5 lignes pour une affluence estimée de 634,5 millions de passagers par an, soit une moyenne quotidienne de 1,7 million de passagers.

- Au **Kazakhstan**, **JCDecaux**, via sa filiale en co-entreprise RTSDecaux, a remporté le contrat de mobilier urbain de la ville d'Almaty (1,4 M d'habitants) pour une durée de 25 ans. Ce contrat prévoit l'installation d'ici 2014 de 500 abribus, 250 MUPI® et 250 dispositifs d'affichage déroulants. Ce mobilier urbain viendra enrichir le réseau d'affichage déjà existant sur les abribus et les kiosques à journaux du centre-ville. Aujourd'hui, plus de la moitié des revenus publicitaires de la communication extérieure de JCDecaux au Kazakhstan est générée à Almaty.
- En **Arabie Saoudite**, JCDecaux, via sa filiale JCDecaux ATA, a remporté le contrat de concession publicitaire exclusive des 26 aéroports pour une durée de 10 ans. JCDecaux ATA est une coentreprise détenue à 60 % par JCDecaux et 40 % par son partenaire saoudien ATA. Grâce à ce nouveau contrat, JCDecaux devient un acteur majeur de la communication dans la région du Moyen Orient et de l'Afrique du Nord, avec une plateforme de communication extérieure unique, puissante, qualitative et exclusive, permettant de cibler des audiences à forte valeur sur les territoires les plus dynamiques de la région. Le contrat couvre 4 aéroports internationaux en Arabie Saoudite : l'aéroport international King Abdulaziz de Jeddah, l'aéroport international King Khaled de Riyad, l'aéroport international King Fahd de Dammam, l'aéroport international Prince Mohammad Bin Abdulaziz de Médine ainsi que 22 aéroports nationaux.
- A **Dubaï** (Emirats Arabes Unis), JCDecaux, via sa filiale JCDecaux Dicon, étend son partenariat avec les aéroports de Dubaï, en remportant le contrat publicitaire exclusif de 10 ans du nouvel aéroport international World Central-Al Maktoum. Une fois achevé, l'aéroport Al Maktoum, qui aura la capacité d'être le plus grand aéroport au monde en termes de trafic et de taille, offrira des infrastructures et des services prestigieux. Il comptera cinq pistes, jusqu'à quatre terminaux, et pourra accueillir 160 millions de passagers par an, soit pratiquement le double des 88 millions de passagers de l'aéroport le plus fréquenté au monde en 2009. La première phase de l'aéroport Al Maktoum a déjà démarré avec son ouverture au fret le 27 juin 2010. Dubai Airport, qui est propriétaire des installations, gère l'exploitation et le développement des deux aéroports de Dubaï : Dubai International et Dubai World Central.

2. PARTENARIATS, ACQUISITIONS ET RÉORGANISATIONS

Royaume-Uni

- JCDecaux UK a acheté certains actifs de Titan Outdoor UK Ltd, dont les activités publicitaires dans les secteurs de la distribution et du rail, 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.

L'UNIVERS DE LA COMMUNICATION EXTÉRIEURE

1. SEGMENTATION DE LA COMMUNICATION EXTÉRIEURE

1.1. Trois activités principales

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

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

Il n’existe pas dans le domaine de la communication extérieure autant de données statistiques fiables et comparables qu’il en existe pour les autres segments du marché publicitaire. Par conséquent, afin de fournir les données les plus précises possibles, le Groupe a eu recours à diverses sources. Lorsque ces sources donnaient des informations contradictoires, il s’est efforcé de les harmoniser à la lumière de sa connaissance du marché. Ainsi, le Groupe estime qu’en 2010, l’activité Affichage a représenté environ 53 % des investissements en communication extérieure à travers le monde, l’activité Publicité dans les transports environ 27 %, soit une augmentation de sa part de marché notamment en Asie, et le Mobilier Urbain environ 20 % (source : JCDecaux).

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

En 2010, les investissements publicitaires réalisés en communication extérieure se sont élevés à environ 29,4 milliards de dollars, soit 6,6 % des investissements publicitaires mondiaux, évalués à 444,5 milliards de dollars (source : estimations ZenithOptimedia, décembre 2010). 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 2010, la communication extérieure a représenté 10,4 % du marché publicitaire dans cette région, alors qu’elle a représenté 4,6 %, 6,3 % et 4,1 % 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. D'après une étude de l'ONU publiée en 2010, « Perspectives de l'Urbanisation Mondiale: révision 2009 », 3,5 milliards de personnes, soit 51 % de la population mondiale, vivent désormais en ville. 1,5 milliard de personnes supplémentaire devrait vivre en ville dans 15 ans. 70 % de la population mondiale devrait vivre en ville, en 2050, et les zones rurales partout dans le monde, à l'exception de l'Afrique, devraient continuer à perdre des habitants. 2008 a été une année charnière en terme d'urbanisation car, pour la première fois, à l'échelle mondiale, le nombre de personnes vivant dans les villes égalait quasiment la population des zones rurales. Ce phénomène est accentué dans le monde émergent, où les populations rurales migrent toujours plus nombreuses vers les grands centres urbains. Les pays développés ont déjà atteint un taux d'urbanisation 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 France, les distances moyennes parcourues par personne ont plus que doublé au cours des 20 dernières années. Dans de nombreux pays, le nombre moyen de véhicules pour 1 000 habitants augmente régulièrement, ce qui se traduit par une croissance constante de la circulation automobile. Dans l'Union européenne, une zone à forte densité de véhicules, le nombre moyen de véhicules pour 1 000 habitants a ainsi augmenté de 10 % entre 2000 et 2009. La Pologne, exemple de pays où le marché s'est récemment développé, a connu la plus forte augmentation avec une croissance de 73 % sur cette période, se rapprochant des niveaux de pays plus développés (source : *Comité des Constructeurs Français d'Automobiles*). La Chine, où le nombre de véhicules en circulation pour 1000 habitants reste relativement faible, reste le plus grand marché du monde en terme d'unités vendues par an, devant les Etats-Unis, avec une croissance attendue des ventes de 33 % en 2010 (source : *China Association of Automobile Manufactures CAAM*). A titre de comparaison, les ventes d'automobiles aux Etats-Unis sont attendues en hausse de 11 % en 2010.

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. Tout comme l'étude « Daily Life », réalisée par JCDecaux au Royaume-Uni en collaboration avec la BBC début 2005, sur l'usage du temps personnel, la troisième étude « Touchpoints » de l'IPA, publiée en 2010, montre que le temps passé en dehors du domicile est de 7 heures par jour en moyenne, et atteint 8 heures et 30 minutes par jour pour les personnes actives. Le fort développement des téléphones intelligents et autres technologies de mobilité a, par ailleurs, entraîné une hausse de l'accès mobile à internet supérieure à 100 % sur la période 2005-2010. Dans la mesure où les populations étudiées passent la moitié de ce temps en dehors de leur lieu de travail, les annonceurs disposent d'opportunités toujours plus nombreuses pour toucher cette audience mobile, que ce soit dans les centres-villes ou les centres commerciaux. Les dispositifs de communication extérieure sont idéalement localisés pour établir un contact avec cette audience de plus en plus mobile via ces nouveaux médias.

Enfin, d'après l'ACI (Airport Council International), après une baisse du trafic de 2,6 % en 2009, principalement sur le premier semestre de l'année et finalement inférieure aux prévisions, celui-ci est reparti en hausse en 2010 avec une croissance de 6,2 %, ce qui est un taux de croissance plus conforme avec la tendance à moyen terme du développement du trafic aérien. La croissance a, à nouveau, été forte au Moyen-Orient (+ 13 %), où JCDecaux a récemment signé un partenariat à long terme avec l'autorité gérant l'ensemble des aéroports saoudiens. L'Asie-Pacifique a, par ailleurs, enregistré une croissance de 8,2 % du trafic aérien tandis que celui-ci a cru de 6,9 % en Europe malgré les perturbations liées à l'éruption d'un volcan en Islande et les conditions climatiques très rudes sur la fin de l'année 2010.

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.

La fragmentation de la télévision

La fragmentation est le résultat d'un choix toujours plus large de chaînes de télévision et de l'évolution du mode de consommation de celle-ci. Cette tendance s'est accélérée au cours des dernières années, et les années 2009 et 2010 ont été marquées par des développements significatifs dans de nombreux marchés publicitaires importants. La télévision est dorénavant disponible via de nombreuses plateformes concurrentes : les chaînes hertziennes traditionnelles, les chaînes satellite, le câble, Internet ou les téléphones portables.

La croissance rapide du nombre d'utilisateurs recevant un service de télévision numérique, notamment via la Télévision Numérique Terrestre (TNT), a rendu inexorable le passage au tout numérique sur de nombreux marchés. Après le passage au tout numérique aux Pays-Bas, en Suède et en Allemagne, les Etats-Unis ont basculé mi 2009 et l'Espagne en 2010. De nombreux autres marchés comme la France, le Royaume-Uni, l'Italie, le Canada ou le Japon devraient finaliser leur passage au tout numérique en 2011 ou 2012. Ce rapide développement du numérique permet aux téléspectateurs d'avoir accès à un nombre de chaînes beaucoup plus important. Ce phénomène est particulièrement visible au Royaume-Uni et en Espagne, où un rapport récent Ofcom révèle que le taux d'équipement des ménages en télévision numérique est le plus élevé au monde (91 %) (*Rapport Ofcom International Communications Market, 2009*). De plus en plus de foyers réticents à payer un abonnement par câble ou satellite disposent désormais d'un choix très large de chaînes en numérique. Par ailleurs, le rapport souligne que l'offre additionnelle de chaînes de télévision n'a pas entraîné une augmentation de la durée quotidienne d'écoute et qu'il y a plutôt une corrélation entre offre additionnelle de chaînes de télévision et réduction de la durée d'écoute des chaînes principales, ce qui réduit d'autant leur capacité à offrir une audience de masse aux annonceurs.

La réception de ces chaînes en format numérique s'est accompagnée du développement de dispositifs permettant au téléspectateur de sélectionner ses programmes de télévision. Ainsi, les dernières générations de magnétoscopes, telles que le TiVO aux Etats-Unis ou Sky+ au Royaume-Uni, qui sont de plus en plus couplés à des offres de télévision payantes, ont atteint des taux de pénétration significatifs dans les foyers de ces deux pays, ce qui a affecté l'audience télévisuelle. Selon un rapport de Screen Digest, le taux d'équipement a cru, respectivement, de 26 % et de 40 % aux Etats-Unis et au Royaume-Uni en 2009. Ainsi, au Royaume-Uni, 8 millions de foyers, soit 40 % de la population totale, étaient équipés d'au moins un enregistreur numérique via un accès à la télévision payante (Source : Ofcom International Communication Market, Octobre 2010). Le Royaume-Uni a également un important marché pour les canaux gratuits avec 4 millions d'enregistreurs numériques vendus à fin 2009. De plus, via les accès à la télévision payante par câble ou numérique, les téléspectateurs ont de plus en plus accès aux services de vidéo à la demande ou de télévision sur IP, ce qui leur permet également de réguler ce qu'ils regardent. Par ailleurs, comme cela s'est également accompagné du développement de technologies numériques permettant de mettre en pause ou avance rapide, les consommateurs contrôlent de mieux en mieux leur visionnage et sont plus à même d'éviter les messages publicitaires.

Ainsi, le même rapport Ofcom mettait en avant, en 2009, que 75 % des utilisateurs de ces nouvelles technologies ne regardaient pas les coupures publicitaires de leurs programmes. Bien que des techniques existent pour limiter l'impact négatif de ces comportements, cet élément est mis en avant pour justifier le déclin du retour sur investissement de la télévision tel que relevé, parmi d'autres, par Brand Science. Brand Science est le département de modélisation économétrique du groupe Omnicom. Beaucoup de consommateurs regardent également la télévision sur Internet qui est dépourvue de coupures publicitaires.

Sur de nombreux marchés, la pénétration très rapide de ce type de service fourni par câble, par satellite ou encore via l'internet haut débit, permet à une audience toujours plus étendue de visualiser des programmes dépourvus de toute publicité et téléchargeables à domicile via un décodeur numérique. Cette croissance a été principalement alimentée par la pénétration croissante du haut débit dans les foyers au cours des dernières années. Ofcom rapporte que le développement du haut débit a eu lieu sur l'ensemble des marchés étudiés à l'exception de l'Inde. Les Pays-Bas ressortent premier de l'étude d'Ofcom avec un taux de pénétration du haut débit de 85 % suivis par le Canada (80 %), les Etats-Unis (71 %) et le Royaume-Uni (70 %).

En outre, dans de nombreux foyers, la télévision n'est plus qu'une activité secondaire. De nombreuses études démontrent désormais ce que JCDcaux avait mis en avant dans l'étude « Daily Life », à savoir que la plupart des téléspectateurs se consacrent à une activité principale (repas, appel téléphonique, envoi de SMS, recherche sur Internet ou écoute de musique) tout en regardant la télévision. Une étude réalisée par le cabinet Forrester pour le groupe Cisco Systems illustre en juin 2010 l'impact des ordinateurs portables et des tablettes numériques sur le comportement des individus. Ainsi, dans un monde de réseaux sans fil, la consommation de vidéos sur un ordinateur portable peut se faire en toute simplicité à n'importe quel endroit de la maison. Cela a non seulement un fort impact sur le multitâche mais cela rompt également le lien entre les diffuseurs traditionnels fixes telle que la télévision et la consommation de divertissement à la maison.

Sur de nombreux marchés, la montée en puissance du média Internet menace également l'efficacité de la publicité à la télévision. Comme présenté précédemment, une étude du centre de recherche sur la communication de l'université de Californie du Sud Annenberg (*USC Annenberg Center for the Digital Future, « The Digital Future Report »*) montre que les consommateurs américains passent de plus en plus de temps à surfer sur les sites Internet au lieu de regarder la télévision. L'étude, lancée en 2001 et reconduite tous les ans depuis 9 ans, fait également partie d'une collaboration de différentes institutions académiques à travers le monde. Elle démontre notamment que le nombre d'heures passées sur Internet n'a cessé d'augmenter depuis 2000 et qu'il a atteint 19 heures par semaine en 2010. On constate également avec intérêt que les taux de croissance annuelle du nombre d'heures passées sur Internet les plus importants ont été enregistrés en 2009 et en 2010, ce qui met en exergue l'accélération de la fragmentation des médias domestiques par internet. Par ailleurs, en 2010, plus de 80 % des internautes américains avait accès à internet à leur domicile et plus de 80 % de leurs connexions se faisait via du haut débit.

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

La fragmentation de la radio

Le phénomène de fragmentation s'observe également pour la radio car l'émergence de la radio numérique et satellite permet au consommateur un choix de stations beaucoup plus large et offre, en outre, la possibilité de contourner les plages publicitaires. Ce phénomène a été, par ailleurs, exacerbé par le développement du haut débit qui permet aux consommateurs d'avoir accès à la radio depuis n'importe quel endroit dans le monde. Ainsi, selon Ofcom, 41 % des français déclare écouter la radio via internet ce qui en fait le taux le plus élevé au monde. Par ailleurs, la popularité croissante de l'écoute de la radio via des téléphones portables ou des téléphones intelligents a considérablement augmenté la liberté de programmation des utilisateurs. Le téléchargement via un nombre croissant de sources, non seulement de musique mais également de Podcast, a des incidences sur les audiences des radios commerciales. Le rapport Ofcom indique ainsi que 48 % de la population déclare télécharger du contenu de radio en Italie et que ce taux atteint 40 % au Royaume-Uni.

Comme ce fut le cas pour la télévision, on constate une montée en puissance des abonnements aux radios fournissant des programmes sans publicité. Ainsi le rapport Ofcom met en avant qu'en 2009, malgré le contexte économique, les revenus tirés des abonnements à ces services ont cru d'un peu plus de 5 % alors que, dans le même temps, les revenus publicitaires enregistraient une baisse significative de 14 %. Quelques 35 millions de personnes aux États-Unis et au Canada sont abonnées à des radios se différenciant des radios traditionnelles par l'absence de publicité. Les plateformes connaissent un fort succès auprès des automobilistes et des activités commerciales notamment les supermarchés, les hôtels et les restaurants. La Commission Européenne a approuvé deux fournisseurs de ce type de technologie en Europe. Les développements de ce type de projets ont été ralentis par la récession mais des développements devraient intervenir dans les années à venir.

La fragmentation de la presse quotidienne et des magazines

La presse quotidienne et les magazines n'ont pas échappé pas 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 l'étude 2010 de l'USC, ce phénomène s'est à nouveau accentué en 2010 pour atteindre son paroxysme depuis le lancement de l'étude. Ainsi, en 2010, 18 % des internautes qui consultent des journaux en ligne ont indiqué avoir annulé leurs abonnements à des journaux traditionnels dans la mesure où ils peuvent avoir accès aux contenus sur internet. Cette tendance va s'accélérer auprès des jeunes lecteurs qui ne prendront pas l'habitude de lire les journaux comme les adultes par le passé. Le remplacement des lecteurs perdus devient ainsi limité. L'étude USC, qui s'inscrit dans une démarche de long terme, a par ailleurs indiqué que les nouvelles formes de liseuses numériques (telles que l'Ipod) rendent l'expérience de lecture de journaux électroniques similaire à celle de la lecture d'un journal papier, ce qui ne fait qu'accroître encore la diminution des ventes de journaux traditionnels. Même si ces nouveaux formats permettront peut être d'arrêter le déclin du nombre de lecteurs des journaux tous formats confondus, cela augmente encore un peu plus la fragmentation du lectorat.

2.3. Une offre de plus en plus attractive

Le changement fondamental dans la façon dont les médias sont utilisés tant à la maison qu'à l'extérieur, et tel que souligné dans la section précédente, aura une incidence importante sur la manière dont les annonceurs mèneront leur communication avec les consommateurs. Cela est particulièrement vrai pour les populations les plus jeunes qui ont grandi avec des formes de supports de communication inconnus de leurs parents au même âge. Dans ce contexte, la communication extérieure est bien placée pour s'intégrer pertinemment et de manière 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 va continuer à augmenter, les relations sociales se feront de plus en plus en ligne et une part importante de ces échanges se fera en situation de mobilité. La communication extérieure sera 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.

Le développement de technologies permettant aux consommateurs d'utiliser leurs téléphones portables, pour interagir avec le contenu des affiches et pour recevoir des messages d'information et de divertissement d'un annonceur va devenir habituel et la communication extérieure deviendra un endroit clé pour que cette interaction prenne place.

Ces campagnes interactives, à la fois puissantes et ciblées, se sont avérées très populaires notamment chez les annonceurs des industries du divertissement, du luxe et de la téléphonie mobile. En 2010, JCDecaux a investi de façon significative dans cette nouvelle forme de communication avec le lancement en France d'une nouvelle plateforme marketing, U Snap. Développé conjointement avec un partenaire spécialisé en reconnaissance d'image, U Snap permet aux annonceurs de mettre à disposition de l'audience de la communication extérieure des contenus enrichis auxquels les personnes peuvent accéder via leur téléphone portable. Les utilisateurs doivent seulement télécharger une application qui leur permet de prendre une affiche en photo et, via la reconnaissance d'image, permet d'être connecté au contenu fourni par l'annonceur. Le lancement initial a été réalisé uniquement sur iPhone en France dans un premier temps mais l'application est en cours de développement sur les autres plateformes de téléphones intelligents ainsi que sur les autres marchés du Groupe.

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

Une interaction accrue

A travers l'expansion continue du concept JCDecaux Innovate, le Groupe a également continué en 2010 de développer des solutions permettant de proposer ce nouveau type de conversation recherchée par les annonceurs.

Le concept « JCDecaux Innovate », initié au Royaume-Uni en 2001, a été adopté par 43 des 56 pays du Groupe. Les différentes équipes JCDecaux Innovate dans le monde ont aujourd'hui une connaissance précise de la façon dont les nouvelles technologies de la communication et de l'information peuvent être associées à la communication extérieure afin de rendre le média affichage plus interactif et attrayant. En développant cette expertise, JCDecaux a anticipé l'attente des annonceurs désireux d'investir dans des médias toujours plus innovants. Compte tenu du volume de messages publicitaires auquel sont exposés les consommateurs au quotidien, les différents médias doivent proposer aux annonceurs des campagnes qui impliquent le consommateur de façon originale. Il s'agit d'une véritable dimension de marketing relationnel qui trouve sa déclinaison en milieu urbain grâce à des opérations événementielles inédites. Les équipes de JCDecaux Innovate sont à la recherche permanente de ces produits publicitaires innovants, ce qui renforce l'intérêt des annonceurs pour le média, et permet à JCDecaux de générer du chiffre d'affaires additionnel en diversifiant son portefeuille de clients.

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 2010 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 2010, les annonceurs ayant investi dans ces campagnes interactives sont notamment : H&M, Coca-Cola, Bonella, IBM, Samsung, Sony Ericsson et Nokia.

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

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 enregistrent une nouvelle campagne JCDecaux Innovate pratiquement chaque semaine, ce qui incite de nouveaux annonceurs à se tourner vers ce média. En France, JCDecaux Innovate a mené, en 2010, 75 opérations innovantes de communication extérieure, contre 60 en 2009, dont une part très significative avec des marques issues de secteurs habituellement peu captifs tels que l'alimentaire ou les produits d'hygiène-beauté. Au Royaume-Uni, où le concept a été lancé depuis plus longtemps, 69 campagnes ont eu recours à la technologie « Innovate » en 2010. De même, 45 campagnes ont été réalisées aux Etats-Unis, 61 en Italie, 29 en Espagne ou 24 en Belgique. Un nombre significatif de campagnes « Innovate » a également été déployé dans d'autres pays européens en Australie et en Asie.

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. L'utilisation accrue des écrans digitaux publicitaires, notamment dans le domaine du transport, a été un des principaux éléments de l'année 2010. Dans les aéroports de Shanghai, Dubaï, Los Angeles, Londres, Francfort et dans les métros de Hong Kong, de Shanghai et de Pékin, le Groupe a introduit des écrans digitaux rendant plus attractifs et plus flexibles les messages publicitaires délivrés aux consommateurs. La qualité, à la fois des écrans et de leurs emplacements devrait entraîner une hausse significative des revenus du Groupe dans les années à venir. Les contrats récemment remportés tels que le contrat de l'aéroport Changi de Singapour ou le renouvellement du contrat des aéroports parisiens en 2011 vont renforcer la mise à disposition de plateformes numériques au sein des aéroports.

Le Groupe s'efforce de proposer à ses annonceurs des réseaux toujours plus qualitatifs, en raison des nombreux gains de contrats, dans le segment Mobilier Urbain comme dans le segment Transport, qui lui permettent de densifier ou de compléter son offre.

Internet et la communication extérieure

Il y a une prise de conscience de plus en plus grande de la capacité de la communication extérieure à générer du trafic pour les sites internet, engendrant ainsi une forte complémentarité entre ces deux médias. Un cas a été étudié au Royaume-Uni en 2009 sur l'une des campagnes réalisée par JCDecaux pour Marks & Spencers, un de ses clients du secteur de la distribution. L'étude a montré qu'à la période de promotion d'un vêtement sur des supports de communication extérieure a correspondu une hausse significative des recherches internet pour, non seulement, le produit mis en avant dans la campagne mais, également, la famille de ce produit plus globalement. Cela a eu, en dernier ressort, un fort impact sur les ventes. Cette complémentarité explique également la forte hausse du chiffre d'affaires réalisé avec des sociétés de recherche internet telles que Google ou Sohu en Chine, qui utilisent la communication extérieure pour augmenter leur propre audience. Par ailleurs, la communication extérieure permet de toucher plus rapidement et à un meilleur coût une large audience, tandis que la multiplication des sites internet rend difficile une large couverture de cette audience.

2.4. Un coût par contact très compétitif

Dans un environnement particulièrement difficile en 2009, caractérisé par une faiblesse de la demande touchant l'ensemble des médias, le niveau des tarifs publicitaires avait été difficile à maintenir. Les tarifs publicitaires 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 même ceux dont l'audience était en croissance. En 2010, les principaux médias, dont la communication extérieure, ont vu leurs tarifs remonter grâce à une reprise de la demande publicitaire, mais, dans ces conditions, il est encore difficile de déterminer les conséquences à long terme du très fort impact de la crise économique sur les tarifs publicitaires.

Le groupe JCDecaux considère que dans un contexte de reprise économique en 2011, les pressions structurelles entrevues avant la crise économique vont resurgir. La communication extérieure va ainsi continuer à être perçue par les annonceurs comme un média efficace pour toucher à un prix compétitif une large audience de qualité. Par ailleurs, la montée en puissance des nouvelles technologies numériques aura un impact négatif sur la capacité des chaînes de télévision et des radios à fournir aux annonceurs une couverture publicitaire efficace, ce qui devrait aussi augmenter le coût du contact d'une audience en déclin perpétuel. Il est probable que les grandes chaînes de télévision soient contraintes à un changement de leur modèle économique vers plus de services payants limitant encore l'offre publicitaire. En revanche, la communication extérieure, pour laquelle le message publicitaire est l'unique objet du média, devrait bénéficier des technologies numériques.

En 2010, la communication extérieure continue d'offrir un coût par contact significativement inférieur à celui des autres médias, comme le démontre l'exemple du Royaume-Uni, qui a été un des marchés les plus touchés par la crise économique.

Contacts touchés pour 1 000 € investis	Royaume-Uni
Communication extérieure (Mobilier Urbain - Affichage)	714 870
Télévision (hertzienne, satellite, câblée) - spot de 30 sec.	183 300
Radio (spot de 30 sec.)	568 109
Presse quotidienne	115 302
Cinéma (spot de 30 sec.)	14 702
Internet	490 197

Sources : Groupe M Forecasts pour la télévision, la radio et internet, Pearl & Dean pour le cinéma, Brad pour la presse quotidienne 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 2010, 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 à développer une méthodologie cohérente pour la mesure d'audience de la communication extérieure en Europe, aux États-Unis et en Asie-Pacifique. Fort de sa notoriété, le Groupe a instauré une méthodologie de référence ou « meilleure pratique » de la mesure d'audience en concertation avec les autres acteurs clés de la communication extérieure. Ces premières initiatives ont été renforcées en 2008, par la création d'un nouveau Groupe de réflexion, sous l'égide de l'institut de recherche international ESOMAR, qui avait pour objectif de mettre en œuvre des standards de mesure d'audience spécifiques à la communication extérieure (« Global Guidelines for Out Of Home Audience Measurement »). JCDecaux est membre du comité de décision et préside par ailleurs le comité technique de cet organisme, dont font également partie la Fédération Internationale des Annonceurs (« World Federation of Advertisers ») et d'autres parties prenantes de l'univers de la publicité. Seuls la télévision et internet ont pris de telles initiatives en matière de mesure d'audience jusqu'à présent, et cette démarche démontre l'importance

croissante qu'attachent les annonceurs à la communication extérieure dans leur stratégie publicitaire. La méthodologie de référence a été publiée 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 en Allemagne, en Suisse et dans les principales villes italiennes. Ce système GPS est actuellement utilisé pour mettre à jour des études au Royaume-Uni et aux Pays-Bas ainsi que pour une nouvelle étude en Autriche. L'essentiel est que la méthode permette de recueillir des données de parcours fiables.

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

En Allemagne, de nouveaux résultats de mesure d'audience ont été publiés en 2008. Sur ce marché significatif, ainsi qu'en Australie, 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, la technologie GPS a été intégrée à la mise à jour de mesures d'audience réalisées au Royaume-Uni ainsi qu'aux Pays-Bas, et dont les résultats sont à l'étude afin d'être publiés courant 2011.

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, et, « 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'inclusion de la communication extérieure dans les outils de planning média, y compris les modèles économétriques, et, le Groupe considère que cela devrait avoir, dans les années qui viennent, un impact significatif sur la comparabilité de la valeur du média communication extérieure par rapport aux autres médias. Par ailleurs, des travaux ont été entrepris avec le gouvernement américain 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. 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 pour une disponibilité auprès du marché courant 2011. L'objectif du Groupe est d'étendre cette mesure aux principaux marchés publicitaires chinois, ce qui devrait nettement renforcer l'avantage concurrentiel du Groupe en Chine. 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, ce système a été mis en place au niveau national en Slovénie, par exemple, puis une mise à jour a été réalisée en 2010 et publiée en janvier 2011.

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 réseaux JCDecaux et Avenir en tête sur tous les indicateurs majeurs. De nombreux progrès méthodologiques ont été accomplis par Affimétrie en 2007, notamment quant à l'influence du rétro-éclairage et des affiches déroulantes sur l'« opportunité de voir » un visuel. Ces avancées, particulièrement utiles, permettent aux annonceurs de JCDecaux de prendre conscience de l'efficacité et de la qualité des réseaux du Groupe. Une mesure d'audience très complète de la

communication extérieure est désormais disponible pour les annonceurs en France, premier marché de la communication extérieure en Europe.

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

Cette étude permet également, grâce au développement d'un logiciel de média planning adapté, de mesurer les performances du média par le biais des indicateurs couramment utilisés par le marché publicitaire : mesure de la couverture, du nombre de contacts, du GRP (Gross Rating Point), du coût pour mille individus touchés, etc. et ce, par face ou par réseau. Ceci 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.

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

Sur la plupart des marchés auxquels il a été fait référence ci-dessus, les systèmes de mesure d'audience, qui ne s'appliquaient auparavant qu'à l'activité affichage, ont été étendus à l'ensemble des activités de la communication extérieure, y compris à la publicité dans les transports et plus récemment, aux supports publicitaires situés à proximité des points de vente. Cela devrait permettre aux annonceurs de mieux planifier leurs campagnes et d'acheter des réseaux de communication extérieure plus pertinents.

Mesure de l'efficacité du média sur les ventes

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

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

Au Royaume-Uni, l'Outdoor Advertising Association, dont JCDecaux est un des principaux membres, a commandité en 2009 une étude indépendante sur le retour sur investissement auprès de Brand Science, qui est la société du Groupe Omnicom spécialisée dans les études économétriques. Cette étude a illustré les bénéfices que de nombreux groupes d'annonceurs, particulièrement dans le secteur de la distribution et des biens de grande consommation, retirent d'une diversification de leurs investissements publicitaires en radio et télévision en faveur de la communication extérieure. Brand Science a également mis en avant la tendance à la baisse de l'efficacité de la publicité à la télévision et recommande aux annonceurs d'augmenter la part de leur plan média allouée à la communication extérieure afin d'améliorer leur retour sur investissement. 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 d'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, et Védiaud Publicité (Mobilier urbain) et autres concurrents.
- **Royaume-Uni** : Primesight (Affichage).
- **Belgique** : Belgian Poster (Affichage) et Business Panel (Affichage).
- **Allemagne** : Ströer (Affichage, Mobilier Urbain et Publicité dans les gares), AWK (Affichage), Degesta (Mobilier Urbain).
- **Autriche** : Epamedia (Affichage), Ankünder Steiermark (Mobilier Urbain).
- **Espagne** : Cemusa (Mobilier Urbain), Instalaciones especiales de Publicidad Exterior (Mobilier Urbain et Affichage), 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) et 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), Cody & Australian Posters (Affichage) et Eye Corporation (Publicité dans les transports).
- **Russie** : News Outdoor (Mobilier Urbain, Affichage et Publicité dans les transports), Gallery (Affichage).
- **Pologne** : AMS (Affichage et Mobilier Urbain), News Outdoor (Affichage et Mobilier Urbain), Ströer (Affichage et Mobilier Urbain).
- **Turquie** : Ströer (Affichage et Mobilier Urbain)

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

Le tableau suivant indique les 15 premiers Groupes de communication extérieure par ordre d'importance, sur la base du chiffre d'affaires 2010 publié ou estimé :

Société	Nationalité	Chiffre d'affaires (en millions de \$)	Présence géographique
JCDecaux ⁽¹⁾	France	3 115	Europe, Asie Pacifique, Amérique du Nord et du Sud, Afrique et Moyen-Orient
Clear Channel Outdoor	Etats-Unis	2 798	États-Unis, Canada, Europe, Asie-Pacifique, Amérique du Sud
CBS Outdoor	Etats-Unis	1 819	États-Unis, Canada, Europe, Asie-Pacifique, Amérique du Sud
Lamar	Etats-Unis	1 092	États-Unis, Canada
Ströer	Allemagne	704	Allemagne, Pologne, Turquie
Affichage Holding	Suisse	292	Suisse, Grèce, Europe de l'Est
Metrobus	France	289	France, Espagne
News Outdoor ⁽²⁾	Russie	280	Russie, Europe de l'Est
Air Media	Chine	237	Chine
APN	Australie	221	Hong Kong, Malaisie, Indonésie, Australie, Nouvelle Zélande
Titan Outdoor ⁽²⁾	Etats-Unis	180	États-Unis
Epamedia ⁽²⁾	Autriche	175	Autriche, Europe de l'Est
Cemusa	Espagne	171	Espagne, Portugal, Italie, Mexique, Amérique du Sud, États-Unis
Eye ⁽³⁾	Australie	147	Australie, Nouvelle-Zélande, Royaume-Uni
Vision Media	Chine	138	Chine

Sources : Communiqués de presse des sociétés, sites Internet & estimation JCDecaux. Les conversions monétaires sont basées sur un taux de change annuel \$/€ de 0,7543, et sur un taux de change annuel moyen \$/CHF de 0,7244, \$/HKD de 0,0970 et \$/AUD de 0,699 en 2010.

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

(2) Estimation JCDecaux pour le chiffre d'affaires 2010

(3) Au 30 juin 2010

UN MÉTIER, TROIS ACTIVITÉS

1. LA STRATÉGIE DU GROUPE

Chaque jour, JCDecaux touche près de 300 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 IGPDcaux est devenue numéro un de la communication extérieure et bénéficie désormais d'une véritable présence

nationale dans les activités Affichage et Publicité dans les transports. Cette dimension nationale a renforcé la capacité commerciale du Groupe en Italie, ce qui s'est avéré porteur pour l'obtention du contrat de mobilier urbain des villes de Naples et de Turin, le renouvellement de celui de Milan et pour l'obtention d'un accord de partenariat pour la commercialisation de la publicité dans les aéroports de Rome.

En 2005, JCDecaux est devenu le numéro un de la communication extérieure en Chine en procédant à trois acquisitions, ce qui a permis au Groupe d'établir rapidement une présence significative dans les métros et sur les autobus des principales villes chinoises.

En 2006, le Groupe a également réalisé sa première implantation en Ukraine et en Russie avec la signature d'un accord de partenariat avec le groupe Bigboard, leader de la communication extérieure en Ukraine et acteur de taille moyenne du marché russe. JCDecaux détient, depuis 2006, 40 % de cette entité, ce qui permet au Groupe d'exploiter le réseau d'affichage de Bigboard et de se développer sur ces nouveaux marchés de la communication extérieure. En 2009, le pourcentage de contrôle de JCDecaux est passé à 50 % à la suite de l'exercice d'une option relative à la souscription à une augmentation de capital dans le groupe Bigboard.

En 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 89,18 % le pourcentage de détention dans cette société. JCDecaux avait acquis une première participation de 11 % en 2001 et, ensuite, a augmenté sa participation à 35 % puis 40 % en 2003 et 2007. Wall est un des leaders de la communication extérieure en Allemagne et son intégration dans le groupe JCDecaux 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 m² installés dans les centres commerciaux et les gares.

1.3. Optimiser le potentiel du réseau publicitaire

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

JCDecaux entend ainsi :

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

2. LE MOBILIER URBAIN

2.1. Le concept de mobilier urbain

Une idée simple et innovante

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

Des produits haut de gamme

Depuis 47 ans, le groupe JCDecaux conçoit et développe des gammes de mobiliers qui allient service public aux usagers, esthétique et fonctionnalité pour les villes, et efficacité publicitaire pour les annonceurs.

Le Groupe :

- crée des produits innovants et à forte valeur ajoutée ou propose des services qui visent à améliorer la qualité de vie en ville, tels que : des abribus, des mobiliers urbains pour l'information (MUPI[®]), des sanitaires publics à entretien automatique, des supports publicitaires grand format (Senior[®]), des colonnes multiservices (telles que les colonnes Morris en France), des parcs de bicyclettes en libre-service, 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 Szekely 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 2010, 58,3 % 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[®] 2m²), les colonnes, etc. Dans un très grand nombre de cas, ils prévoient également la fourniture et l'installation d'équipements non publicitaires, tels que des bancs, des bornes de propreté, des journaux électroniques d'information, des panneaux de signalisation ou encore des vélos en libre-service. Les contrats tendent à se différencier en fonction des besoins de la collectivité locale et du volume de mobilier urbain publicitaire et non publicitaire souhaité.

La politique du Groupe est d'installer et d'entretenir, à ses frais, les mobiliers installés dans les collectivités avec lesquelles il est en relation contractuelle. 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 2010, le Groupe a reversé 22,8 % du chiffre d'affaires de l'activité Mobilier Urbain aux villes et aux collectivités locales au titre de redevances et loyers publicitaires.

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

Nature des contrats de mobilier urbain dans les centres commerciaux

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

Des contrats de longue durée

Les contrats de mobilier urbain du Groupe ont une durée comprise entre 8 et 25 ans. En France, la durée des contrats est généralement de 10 à 15 ans. Au 31 décembre 2010, les contrats de mobilier urbain avaient une durée de vie résiduelle moyenne de 7 ans et 1 mois (durée pondérée par le chiffre d'affaires publicitaire 2010, 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 2010) était de 6 ans et 10 mois. Hors France, la durée de vie résiduelle moyenne des contrats de mobilier urbain était de 7 ans et 2 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. Le nombre d'appels d'offres émis en 2010 a augmenté, mais reste faible par rapport aux années 2005-2008. Au total, en 2010, le Groupe a remporté 92 % des appels d'offres de mobilier urbain publicitaire (renouvellements et nouveaux contrats) auxquels il a postulé dans le monde, un taux de succès supérieur à celui de 84 % enregistré en 2009. Concernant la France, le Groupe a, à nouveau, remporté 100 % des appels d'offres auxquels il a postulé.

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 2010, le Groupe disposait de contrats de mobilier urbain dans environ 1 800 villes de plus de 10 000 habitants, totalisant plus de 427 000 faces publicitaires dans 45 pays. Le Groupe dispose d'un portefeuille de contrats de mobilier urbain unique au monde, qui comprend notamment des contrats publicitaires dans 35 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 2010, le Mobilier Urbain a représenté 49 % du chiffre d'affaires du Groupe.

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

Au 31 décembre 2010, la répartition géographique des faces publicitaires de l'activité Mobilier Urbain du Groupe était la suivante :

Pays	Nombre de faces publicitaires
Europe ⁽¹⁾	232 700
France	104 400
Asie-Pacifique ⁽²⁾	35 800
Royaume-Uni	26 200
Amérique du Nord ⁽³⁾	13 800
Reste du monde ⁽⁴⁾	14 300
TOTAL	427 200

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

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

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

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

Un réseau de mobilier urbain unique en Europe

JCDecaux bénéficie d'une présence exceptionnelle en Europe grâce à un portefeuille de contrats unique dans les plus grandes villes européennes en termes de population. Au 31 décembre 2010, le Groupe détenait des contrats de mobilier urbain dans 35 des 50 plus grandes villes de l'Union européenne⁽¹⁾ comme l'indique le tableau ci-après.

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

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

(1) Au 31 décembre 2010, 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 12,9 millions d'habitants, Istanbul est, au 31 décembre 2010, la première ville du continent européen par sa population.

En 2010, les contrats de mobilier urbain détenus dans les 35 villes gérées directement par JCDecaux ont représenté 32,8 % du chiffre d'affaires publicitaire de l'activité Mobilier Urbain.

En France, JCDecaux bénéficie d'un réseau exceptionnel assurant une couverture dense et homogène du cœur de ville à la périphérie dans 128 agglomérations de plus de 20 000 habitants, soit 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, en 2010, le ralentissement du cycle de renouvellement constaté en 2009 s'est confirmé. JCDecaux a cependant renouvelé des contrats de mobilier urbain à Angers, Aubagne, Bourges, Limoges, Mandelieu, Nevers, Orange, Poitiers, Tours ainsi que des villes proches de l'agglomération parisienne dont Ivry-sur-Seine, Malakoff, Plaisir et Saint Quentin-en-Yvelines. Le Groupe a, par ailleurs, remporté de nouvelles faces publicitaires dans les villes de Montesson et Montpellier.

Ailleurs en Europe, le Groupe a remporté de nouvelles faces publicitaires à Reading au Royaume-Uni, Bruges, Malines et Ypres en Belgique. Un autre contrat remporté à Göteborg, la deuxième ville la plus importante de Suède, dans le cadre d'un appel d'offres de mobilier urbain incluant des vélos en libre-service est venu renforcer notre forte présence actuelle au sein de cette cité. Le Groupe a aussi renouvelé d'importants appels d'offres relatifs à des abribus à Milan en Italie et Haarlem aux Pays-Bas.

A l'étranger, JCDecaux a également remporté de nouveaux contrats dans des villes significatives d'Asie Pacifique telles que Delhi en Inde, et Sydney Nord en Australie où le premier système de vélo en libre-service australien a été lancé à Brisbane en 2010. Le Groupe a également développé son premier contrat de vélos en libre-service au Japon dans la ville de Toyama, contrat obtenu en 2009. Enfin, en Corée du Sud, le Groupe a renouvelé ses contrats de mobilier urbain à Séoul et en a remporté un nouveau, intensifiant sa présence sur ce marché important en Asie.

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 Gijon en Espagne et l'a développé avec succès en France avec Vélo'v à Lyon en 2005. Le Groupe fait bénéficier de son service innovant un nombre croissant de villes : Bruxelles (Belgique), Dublin (Irlande), Luxembourg (Luxembourg), Séville, Santander, Gijon et Valence (Espagne), Aix en Provence, Amiens, Besançon, Marseille, Mulhouse, Nancy, Nantes, Rouen et Toulouse et enfin Paris (plus de 30 communes de banlieue), ainsi que deux communautés d'agglomération (La Plaine et Cergy-Pontoise), soit, à ce jour, près de 159 millions d'utilisations dans 67 villes. Les villes de Toyama, Göteborg et, comme déjà précisé, Brisbane ont commencé leurs installations courant 2010.

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

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

L'Amérique du Nord, une activité de niche

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

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

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

Au 31 décembre 2010, 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 2011 et au-delà.

Le Groupe étend son savoir-faire aux centres commerciaux

En 2010, JCDecaux est présent dans 96 centres commerciaux aux États-Unis et dispose d'une part de marché de 43 % dans les centres commerciaux des 20 plus grandes agglomérations américaines. Le Groupe gère notamment les contrats publicitaires de centres commerciaux prestigieux tels que *Roosevelt Field* (New York), *The Mall* à Short Hills (New Jersey), *Water Tower Place* à Chicago (Illinois), *Century City* et *Beverly Center* à Los Angeles (Californie). Suite à la résiliation au 31 décembre 2010 d'un contrat peu profitable 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 avec succès cette activité dans d'autres pays. Au 31 décembre 2010, le Groupe était présent dans 1 304 centres commerciaux, répartis dans 14 pays d'Europe (Allemagne, Belgique, Croatie, Espagne, Estonie, Finlande, France, Lettonie, Norvège, Portugal, Slovaquie, Slovénie, Suède ainsi qu'au Royaume-Uni).

Le Groupe a par ailleurs étendu sa présence au Japon : outre l'exploitation publicitaire de la chaîne Aeon / Jusco, MCDcaux, filiale à 60 % de JCDecaux au Japon, s'est également vu confier pour 15 ans l'exclusivité de l'installation de MUPI® publicitaires dans les centres commerciaux Ito Yokado, soit 179 centres commerciaux répartis sur le territoire japonais avec une très forte concentration dans la région du grand Tokyo où Ito Yokado en compte 116. Au 31 décembre 2010, MCDcaux était ainsi présent dans 163 centres commerciaux répartis dans tout le Japon, contre 157 en 2008.

Cette activité a également été développée en Argentine, au Kazakhstan, à Singapour et à Hong Kong avec 18 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. Cette activité fournit 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 MCDcaux, sa filiale commune avec Mitsubishi Corporation, le contrat des abribus publicitaires de Yokohama, deuxième ville du Japon. La publicité sur le mobilier urbain étant jusqu'alors interdite, ce marché représentait un fort potentiel de croissance.

En 2010, JCDecaux a remporté de nouveaux contrats à Tokyo via la compagnie d'autobus Kokusai Kogyo. Le Groupe prévoit une expansion des faces publicitaires à Tokyo, ce qui augmentera la présence du Groupe dans cette ville clé tout au long de l'année 2011 et renforcera l'offre nationale de MCDcaux. Au 31 décembre 2010, JCDecaux est présent dans 19 des 20 premières villes japonaises et 38 villes dans le top 50, représentant un public potentiel de plus de 46 millions d'habitants. JCDecaux a ainsi établi le premier réseau national de mobilier urbain au Japon, offrant aux annonceurs recherchant une audience de masse une alternative crédible à la télévision.

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

A Brisbane, la 3^{ème} plus importante ville d'Australie, JCDecaux a lancé en 2010 le premier système de vélo en libre-service, ce qui offre un potentiel de 600 nouvelles faces publicitaires, de petit ou grand format, sur ce marché clé australien. Au 31 décembre 2010, le Groupe a commencé à mettre en place son réseau et commercialise déjà plus de 400 panneaux publicitaires.

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

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

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 Amérique du Sud, avec, notamment, la ville de Sao Paulo au Brésil ; en Asie-Pacifique, avec un certain nombre de villes japonaises, chinoises et indiennes de premier plan ainsi qu'au Moyen-Orient.

2.4. Ventes et marketing

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

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

Sur de nombreux marchés, le Groupe 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 2010, 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 2010, 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 H&M, Coca Cola, Unilever et L'Oréal pour une communication urbaine dépassant le cadre du message publicitaire.

La collaboration du Groupe avec le programme de télévision très populaire, the Gadget Show, a été un élément important de l'année 2010 au Royaume-Uni. Dans le cadre de cette collaboration, les concepts de communication extérieure revisités par JCDecaux Innovate étaient confrontés à Internet pour déterminer la plateforme de communication la plus efficace. Les équipes de JCDecaux Innovate ont donc déployé des trésors d'imagination pour trouver la meilleure approche à mettre en place pour créer un fort engagement envers la marque. Le Piccadilly Gardens de Manchester a ainsi été transformé en une zone Gadget Show à l'aide d'une variété de techniques futuristes, telles que des affiches interactives dans les abribus, des jeux digitaux aux emplacements des panneaux, des autocollants sur le sol ou encore la création d'un studio Gadget Show à un arrêt de bus où une photo géante en deux dimensions représentait Suzi Perry surplombant la ville. Le Groupe a également lancé pour la première fois au Royaume-Uni une affiche utilisant la technique de la réalité augmentée pour créer une Suzi Perry virtuelle. L'agence Ogilvy & Mather considérée comme une des agences mondiales leader sur le secteur de la publicité a considéré que la campagne de communication extérieure mise en place par JCDecaux était la plus efficace ; ce triomphe au détriment d'Internet a ensuite été mis en avant sur les écrans de télévision à l'échelon national.

Une expérience similaire de réalité augmentée a été mise en place pour Samsung aux Pays-Bas en 2010. En 2010, le Groupe a également créé des événements de communication extérieure inédit en faisant cuisiner un chef célèbre dans un abribus pour la marque CelaVita et, aux États-Unis, en transformant un abribus en salon pour la marque de vodka Absolut.

A 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 2010, JCDecaux en France 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 à développer son expertise pointue des problématiques de territoires, au cœur de la stratégie de communication de nombreuses marques, notamment au travers du développement de la gamme exclusive City. Les réseaux de la gamme City, multiformats et construits à partir d'analyses géo-marketing sophistiquées ont largement trouvé leur place auprès du marché publicitaire.

La France a, de plus, introduit une innovation majeure en 2010, avec le lancement en octobre de U Snap, une application grand public gratuite disponible sur iPhone (dans un premier temps) et qui permet d'enrichir la communication des marques. Le principe de U Snap est simple : grâce à une technologie pointue de reconnaissance d'image, la simple photographie d'une affiche dans un mobilier JCDecaux avec l'application U Snap, permet au public d'accéder à des contenus numériques proposés par les marques affichées (bandes-annonces, informations produits, jeux-concours...). A fin 2010, plus de 40 marques et une centaine d'acteurs du secteur culturel (cinéma, théâtre, spectacle vivant), ont adopté U Snap pour enrichir leur communication Mobilier Urbain.

Partout dans le monde, les équipes JCDecaux Innovate deviennent les véritables partenaires des annonceurs et des agences pour 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 vente et marketing global de JCDecaux, constitue un point d'entrée unique pour les clients internationaux qui souhaiteraient avoir un accès mondial à nos produits et à JCDecaux Innovate ce qui permet d'intensifier encore les partenariats établis par nos équipes commerciales. JCDecaux One World, filiale spécialisée dans la coordination de campagnes publicitaires à l'échelle internationale, a ainsi réalisé des campagnes publicitaires paneuropéennes pour des annonceurs prestigieux.

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

Le Groupe exerce, essentiellement en France et au Royaume-Uni, une activité de vente, de location et d'entretien de mobiliers urbains qui génère un chiffre d'affaires comptabilisé dans le segment Mobilier Urbain. Le chiffre d'affaires de cette activité a représenté 114 millions d'euros en 2010, soit 9,9 % du chiffre d'affaires du Mobilier Urbain.

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

3. LA PUBLICITÉ DANS LES TRANSPORTS

L'activité de Publicité dans les transports regroupe les contrats publicitaires des principaux aéroports, métros, trains, bus, tramways et autres systèmes de transit, ainsi que ceux des terminaux de trains express desservant les aéroports internationaux à travers le monde. Titulaire des contrats publicitaires de 184 aéroports, JCDecaux gère également la commercialisation de l'espace publicitaire de 287 concessions de métros, trains, bus et tramways en Europe, Afrique/Moyen-Orient, Asie-Pacifique et en Amérique du Sud. Au total, le Groupe commercialise près de 370 000 faces publicitaires dans les transports réparties dans 25 pays, dont plus de 44 000 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 2010, l'activité Transport a représenté 33 % du chiffre d'affaires du Groupe. L'activité Publicité dans les aéroports a représenté 45,8 % du chiffre d'affaires du pôle Transport et l'activité Publicité dans les systèmes de transit, 43,1 %. D'autres activités exercées par les sociétés du pôle Transport, telles que l'impression d'affiches, la vente de produits non publicitaires, la commercialisation de supports Innovate® ou encore la publicité dans les cinémas, ont représenté près de 11,1 % du chiffre d'affaires.

Nature des contrats de publicité dans les transports

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

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

- une durée comprise entre cinq et quinze ans ;
- le paiement d'une redevance proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé, assortie de redevances minimales dans certains cas ;
- un partenariat en joint-venture avec les autorités aéroportuaires comme pour les aéroports de Francfort, Rome et de Shanghai ;
- en fonction des exigences particulières des concédants, le Groupe peut concevoir, construire, installer et entretenir, à ses propres frais, des supports muraux, des écrans digitaux, des panneaux publicitaires, ou tout autre type de mobilier. Le Groupe fournit également à certains concédants des panneaux d'information et des supports d'information et de publicité tels que des plans ;
- le Groupe bénéficie de droits exclusifs, sauf très rares exceptions, pour conduire ses activités publicitaires en aéroport. Les concédants étendent dans leur majorité les droits du Groupe aux abribus et autres mobiliers extérieurs ainsi qu'aux plates-formes des terminaux telles que les passerelles d'embarquement, mais aussi aux services passagers tels que les bornes de rechargement NTIC ;

- le choix de l'emplacement initial des supports d'affichage fait généralement l'objet d'un consentement mutuel. Il se peut que le contenu publicitaire soit soumis à l'approbation du concédant dans certains cas. Les droits du Groupe peuvent également être limités à cet égard par les compagnies aériennes qui ont sous-loué des espaces auprès d'un aéroport et qui peuvent, en conséquence, avoir certains droits pour déterminer l'emplacement et le contenu des visuels publicitaires dans ces espaces.

3.1. La publicité dans les aéroports

3.1.1. Présence géographique

Le Groupe est titulaire de contrats publicitaires dans 184 aéroports, situés dans 18 pays.

En France en 2010, à l'issue d'appels d'offres, JCDecaux a été reconduit pour opérer les contrats d'exploitation des espaces publicitaires des aéroports de Bordeaux et Lille et a également été retenue par Aéroports de Paris en vue de la création d'une co-entreprise dédiée à l'exploitation de l'ensemble des espaces publicitaires sur le territoire des Aéroports de Paris. Cette nouvelle entité, dont la constitution sera préalablement soumise aux autorités européennes de la concurrence, devrait débiter son activité le 1^{er} juillet 2011, elle serait en outre détenue à parts égales entre Aéroports de Paris et JCDecaux et opérerait pour une durée de 9 ans et demi.

De même au Royaume Uni et aux USA, à l'issue d'appel d'offres JCDecaux a été reconduit pour opérer les contrats publicitaires des aéroports de Heathrow, Aberdeen, Edimbourg, Glasgow, Londres-Luton et des deux aéroports de Washington (Washington Reagan National et Washington Dulles International).

Au Moyen Orient, la présence du Groupe s'est significativement renforcée avec le gain des contrats d'exploitation des espaces publicitaires de 26 aéroports d'Arabie Saoudite ainsi que du nouvel aéroport international World Central-Al Maktoum à Dubaï. Ces deux contrats publicitaires portent sur une durée de 10 ans.

Enfin, en Asie, le Groupe a également remporté un appel d'offres de première importance avec le gain du contrat d'exploitation des espaces publicitaires de l'aéroport de Changi Singapour pour une durée de 7 ans. Par ailleurs, à Pékin, JCDecaux a consolidé sa position en prenant la place de premier opérateur pour le Terminal 3 grâce à 75 caissons lumineux supplémentaires.

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

- En Europe, le Groupe gère les contrats publicitaires de 102 plates-formes aéroportuaires, dont les trois plus grandes sont Londres, Paris et Francfort. Plus précisément, JCDecaux est présent sur :
 - 36 aéroports en France, dont ceux des Aéroports de Paris (Charles de Gaulle et Orly),
 - 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 9 concessions),
 - 5 aéroports en Italie dont les hubs majeurs de Milan (Malpensa et Linate) et de Rome par l'intermédiaire d'IGPDecaux,
 - 5 aéroports en Pologne dont Varsovie,
 - 12 aéroports en Scandinavie (Suède, Norvège) dont les aéroports de Stockholm Arlanda et Bromma.
- En Asie, JCDecaux s'est à l'origine implanté en 1998 à l'aéroport de Hong Kong (Chek Lap Kok), point d'entrée majeur de la zone, puis 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^{ème} aéroport en Inde. En 2008, JCDecaux a renforcé sa présence en remportant le contrat de gestion de la publicité intérieure et extérieure du nouvel aéroport international de Qingdao en Chine, puis, en 2010, celui de Changi Singapour.
- Aux États-Unis, le Groupe gère les contrats publicitaires de 25 aéroports, dont ceux de New York (JFK, La Guardia, ainsi que Newark), Houston, Miami, Minneapolis-St. Paul, Washington D.C, Los Angeles, Ontario et Orange County.
- En Afrique/Moyen-Orient : JCDecaux est présent sur 19 aéroports en Algérie, dont la concession publicitaire de l'aéroport d'Alger. JCDecaux est également le concessionnaire publicitaire exclusif des aéroports de Dubaï et Sharjah. Avec le gain, en 2010, des contrats de concessions publicitaires d'une part, de l'aéroport World Central-Al Maktoum à Dubaï, et d'autre part, de 26 aéroports saoudiens (représentant un trafic de 42 millions de passagers en 2009), la visibilité de JCDecaux auprès de l'audience passagers aériens au Moyen-Orient s'est considérablement accrue.

Présence de JCDecaux sur les 10 plus grandes plates-formes aéroportuaires mondiales en termes de passagers en 2010 :

Plates-formes aéroportuaires	Passagers (en millions)	Titulaire du contrat
Londres	128,1	JCDecaux / EyeCorp
New York	103,1	JCDecaux
Tokyo ⁽¹⁾	97,7	Tokyu Space Création ⁽¹⁾
Atlanta	88,8	Clear Channel Outdoor
Chicago	83,8	Clear Channel Outdoor
Paris	83,2	JCDecaux
Pékin	72,8	JCDecaux / sociétés locales
Shanghai	70,0	JCDecaux
Dallas	64,4	JCDecaux / Clear Channel Outdoor
Los Angeles	63,2	JCDecaux

Source : ACI pour la période novembre 2009-octobre 2010

⁽¹⁾ Le Groupe a conclu en 2004 un accord de coopération avec Tokyu Space Création, filiale de la quatrième agence de publicité japonaise, pour la commercialisation mutuelle d'espaces publicitaires dans 26 aéroports japonais (dont Tokyo) et les 184 aéroports du Groupe.

Avec le gain de l'appel d'offres de l'aéroport de Changi Singapour, JCDecaux opère, au 1^{er} janvier 2011, seul ou en partenariat, 7 contrats publicitaires sur les 10 plus grands aéroports d'Asie :

Plates-formes aéroportuaires	Passagers (en millions)	Titulaire du contrat
Pékin	72,8	JCDecaux (emplacements dans le nouveau terminal international T3) et autres opérateurs locaux pour les terminaux T1, T2, T3
Tokyo Haneda	63,4	Tokyu Space Creation (1)
Hong Kong	49,8	JCDecaux
Jakarta	43,0	Opérateurs locaux multiples
Bangkok Suvarnabhumi	42,5	JCDecaux
Singapour	41,5	JCDecaux
Guangzhou	40,8	Régie interne
Shanghai Pudong	39,8	JCDecaux
Tokyo Narita	34,2	Tokyu Space Creation (1)
Kuala Lumpur	33,6	Meru Utama

Source : ACI Passenger traffic (novembre 2009-octobre 2010)

⁽¹⁾ Le Groupe a conclu en 2004 un accord de coopération avec Tokyu Space Création, filiale de la quatrième agence de publicité japonaise, pour la commercialisation mutuelle d'espaces publicitaires dans 26 aéroports japonais (dont Tokyo) et les 184 aéroports du Groupe.

Au 1^{er} janvier 2011, la répartition géographique des faces publicitaires dans les aéroports était la suivante :

Pays/région	Nombre d'aéroports	Nombre de faces publicitaires
France	36	6 779
Royaume-Uni	5	4 842
Europe ⁽¹⁾	61	10 570
Amérique du Nord	25	13 871
Afrique/Moyen-Orient	48	2 215
Asie-Pacifique	9	6 416
Total	184	44 693

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

3.1.2. Les contrats de publicité dans les aéroports

JCDecaux cherche à obtenir des autorités aéroportuaires des contrats exclusifs pour la commercialisation des espaces publicitaires. Soumis à des procédures d'appels d'offres, ces contrats sont généralement octroyés pour une durée de cinq à quinze ans. Au 31 décembre 2010, la durée résiduelle moyenne (pondérée par le chiffre d'affaires 2010) des contrats du Groupe dans les aéroports était de 6 ans et 7 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.

Selon l'ACI, après une période de récession du trafic en 2009 (-2,6 %), l'année 2010 marque le retour de la croissance du trafic passager avec une augmentation attendue aux environs de 6,2 %. Les régions de l'Asie-Pacifique, du Moyen Orient et de l'Amérique Latine ont largement contribué à cette performance en retrouvant des volumes de passagers bien supérieurs à ceux d'avant la crise. En revanche, aux USA et en Europe, malgré la croissance du trafic, le volume passager n'est pas encore revenu au niveau d'avant la crise. Néanmoins, en 2010 l'Europe devrait être la première région du monde en nombre de passagers, détrônant ainsi pour la première fois les USA de sa position de leader. 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 (vs 27 % en 2010).

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

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

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

En 2010, JCDecaux Airport a présenté sa première étude « Airportstories », étude exclusive réalisée avec Opinionway auprès de plus de 500 passagers aériens pour décrypter, analyser et ainsi mieux comprendre le rôle et la perception des marques dans les aéroports. L'étude Airportstories démontre que l'aéroport, lieu unique d'échange et de mobilité, permet de construire une expérience de marque 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 81 % que cela renforce leur positionnement haut de gamme). En outre, les résultats de l'étude Airportstories démontrent que la perception des marques au sein des aéroports est valorisante et crée une expérience inédite avec leurs cibles.

Événementiel et services : les leviers de croissance du média aéroport

Les annonceurs sont toujours plus demandeurs de dispositifs différenciant pour créer un véritable territoire de marque au sein de l'aéroport. JCDecaux Airport propose à cet égard des dispositifs personnalisés pour sublimer et démultiplier l'impact d'une campagne, qu'il s'agisse de toiles géantes, d'objets 3D, de mobiliers interactifs, d'espaces d'exposition ou d'opérations de marketing relationnel. Les dispositifs proposant des services aux passagers, font également partie des solutions de communication fortement prisées par les annonceurs. En 2010, l'ensemble des filiales à travers le monde a multiplié les campagnes événementielles et le sponsoring de services aux passagers.

Concernant le sponsoring de services, l'un des exemples les plus probants est celui des bornes de rechargement NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) qui permettent aux passagers de travailler, de recharger leur lecteur mp3 ou de téléphoner avant l'embarquement avec la certitude de conserver l'autonomie de batterie de leur appareil électronique. Ce service, précieux pour les passagers, représente, en outre, une véritable optimisation du temps d'attente en aéroport. New-York JFK fut le premier aéroport à ouvrir la voie dès 2003 avec l'implantation de 50 bornes de chargement conçues par JCDecaux et sponsorisées par Samsung. En 2009, ce type de dispositif s'est développé de manière exponentielle avec l'implantation de bornes de chargement dans les aéroports de Paris, Hong Kong, Francfort, Milan, Dubaï. Les marques sponsors se sont également diversifiées, outre Samsung maintenant présent avec ce dispositif sur 5 aéroports aux USA et en France, nous citerons parmi les marques les plus en vue Oracle, LG et l'alliance aérienne One World. En 2010, HSBC sponsorise des bornes de recharge électrique high-tech et des espaces internet au terminal 2 de l'aéroport de Hongqiao.

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 trois aéroports supplémentaires du réseau JCDecaux Airport : Paris Charles de Gaulle, Shanghai Pudong et Los Angeles. Au cours de l'année 2010, 70 horloges aux couleurs de Rolex ont été installées à Paris CDG et 49 à Shanghai. Pour Los Angeles, la mise en place devait s'effectuer au cours du 1^{er} trimestre 2011.

En matière de publicité événementielle, les exemples sont nombreux et se multiplient à travers le monde. Citons à titre d'exemple Volkswagen qui a rivalisé de créativité pour capter l'attention des passagers. Ainsi à Shanghai, pour présenter le nouveau Tiguan 2010, Volkswagen a installé un stand d'exposition ultramoderne avec une scénographie saisissante où la voiture apparaissait toutes les trente secondes à travers un mur-rideau qui changeait de couleur pour mieux capter l'attention des passagers. A Barcelone, un espace d'exposition encore plus audacieux a été installé pour présenter le Touareg dans son habitat naturel : le désert. Les équipes de JCDecaux, sous la supervision d'une équipe d'experts et de vétérinaires, ont ainsi construit un terrarium géant, tapissé de sable et de végétation et peuplé d'une dizaine d'énormes serpents de plus de 2 mètres.

L'aéroport : laboratoire des nouvelles technologies

Les écrans numériques jouent un rôle central dans la vie des aéroports, que ce soit pour diffuser des informations, des messages publicitaires ou du contenu ayant pour objet de distraire les passagers. Avec un environnement clos et des temps d'attente prolongés, l'aéroport est un territoire où le média digital atteint une efficacité qui peut s'avérer stratégique en particulier pour augmenter la fréquentation des espaces travel retail. Avec plus de 2 300 écrans déployés dans son réseau d'aéroports à travers le monde, JCDecaux propose aujourd'hui une offre dense et riche en solutions pour les annonceurs.

A la pointe de la technologie, les supports digitaux et numériques installés par JCDecaux autorisent une interactivité directe avec la cible privilégiée des passagers aériens et permettent de délivrer de l'information en temps réel. JCDecaux Airport UK et JCDecaux Airport France en ont donné l'exemple en diffusant les résultats de deux événements sportifs majeurs en 2010 : la Coupe du Monde de football et le Tournoi de tennis de Wimbledon. Dans les aéroports de Paris, lors de la coupe du Monde de football, tous les matchs diffusés en direct par TF1 ont été intégralement retransmis sur une sélection d'écrans Aéo (média télévisuel dédié à la relation passagers-aéroports des Aéroports de Paris). En dehors des heures de retransmission des matchs, l'ensemble de la grille des programmes Aéo a totalement vécu à l'heure du football. En partenariat avec LCI, de nombreux sujets en lien direct avec la coupe du Monde ont été développés, notamment dans les news et sous forme de « best of ». De même à l'aéroport d'Heathrow, IBM a tenu les passionnés de tennis informés des derniers résultats des matchs à Wimbledon. 73 écrans digitaux soigneusement répartis dans les terminaux avaient été programmés pour sélectionner les moments forts des matchs ainsi que les joueurs ayant un lien avec les vols de départs. Cette campagne a permis à IBM d'informer les fans de Wimbledon des progrès des joueurs en temps réel. Autre exemple au Royaume Uni, où JCDecaux Airport UK s'est associé à onthesnow.co.uk pour la diffusion de bulletins d'enneigement

en direct sur les écrans digitaux des aéroports de Grande-Bretagne, y compris Heathrow. Les passagers étaient donc informés en direct sur l'ouverture des pistes, les conditions d'enneigement et les prévisions météo pour les stations du monde entier.

Enfin, à New York, l'exposition Digital Interactive s'est installée dans le terminal 8 de l'aéroport pendant 10 jours, affichant de nombreux annonceurs de premier ordre tels Accenture, IBM, Samsung etc. Près de 200 annonceurs et agences publicitaires sont venus voir cet événement unique. Parmi les dispositifs emblématiques, dont certains sont encore en place, figurent :

- Le mur Sprint et le Hotspot MiFi (technologie entre WiFi et 3G) où les voyageurs peuvent avoir un accès gratuit au MiFi. Un tel dispositif permet à Sprint de réaffirmer sa position de leader dans les technologies sans fil.
- Le mur interactif IBM « Smarter City », doté d'un système son et affichant une ville virtuelle, qui permet aux voyageurs de naviguer dans la ville et de choisir le contenu qu'ils aimeraient découvrir.
- Le Digital Brand Experience (DBE) composé de 40 écrans LCD équipés d'un système son et placés sur les murs d'un couloir de 45 mètres. C'est le plus grand dispositif de son genre dans un aéroport.
- Le mur interactif/Accenture (AIW) qui permet aux passagers d'obtenir un large éventail de contenus tels que les actualités dans le monde, la météo, les moments forts du sport.

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

Au 1^{er} janvier 2011, le Groupe détenait 287 contrats publicitaires représentant 325 227 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 2010, JCDecaux a vu le gain, le renouvellement ou l'extension de nombreux contrats, en particulier :

Pour les métros :

- En Australie, JCDecaux a remporté l'appel d'offres pour des dispositifs publicitaires petit format dans le métro de Melbourne (15 lignes, 212 stations, 214 millions de déplacements passagers par an). Ce contrat exclusif vient s'ajouter à l'offre JCDecaux déjà existante et garantit ainsi au Groupe un leadership en matière de communication extérieure dans les quartiers d'affaires de Melbourne.
- Au Chili, JCDecaux a renouvelé pour 7 ans son contrat publicitaire avec le métro de Santiago du Chili. Ce contrat porte sur environ 20 000 m² d'espaces publicitaires rétro-éclairés et une large gamme de dispositifs innovants : décoration de stations, « branding » des trains, mobiliers digitaux et interactifs.
- En Norvège, la navette express pour l'aéroport d'Oslo (Flytoget) a renouvelé le contrat de concession publicitaire de JCDecaux. Cet accord comprend les écrans numériques installés à bord de la navette Flytoget, ainsi que les dispositifs d'affichage situés sur les plateformes et dans les gares d'Oslo Central, de Lillestrom et de l'aéroport d'Oslo.
- Enfin en Asie, JCDecaux a développé son activité dans le métro de Nankin. Outre les espaces publicitaires situés sur la ligne 1, JCDecaux gère désormais la publicité de la nouvelle extension de la ligne 1 ainsi que la ligne 2, toutes deux mises en service en mai 2010. Ce contrat exclusif de 13 ans porte sur 3 335 dispositifs lumineux.

Pour les autres systèmes de transports (trains, trams, bus), suite au gain de deux appels d'offres au Royaume Uni, JCDecaux a remporté d'une part le contrat publicitaire des gares de Network Rail portant sur 18 gares (dont Waterloo, Euston, Liverpool Street et Manchester Piccadilly) et, d'autre part, la concession publicitaire de la ligne à grande vitesse anglaise High Speed One (HS1) pour les gares internationales de St Pancras à Londres, Stratford et Ebbsfleet. Par ailleurs, grâce au rachat de certains actifs de Titan Outdoor dans la distribution et le Rail, JCDecaux opère à fin 2010 dans 539 gares et 235 villes du Royaume Uni.

Fort de ces développements, à fin 2010, JCDecaux opère dans les transports terrestres dans 25 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 9 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 75 % de parts de marché, la présence de JCDecaux dans les métros en Chine est incontournable. Un annonceur peut désormais, grâce aux réseaux publicitaires de JCDecaux Chine, 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 Chine (bus), en Espagne (bus), en Finlande (trains et bus), en Irlande (tram), à Hong Kong (tram), en Norvège (tram et bus), en République Tchèque (trams et bus), au Qatar (bus et taxis) et dispose d'une couverture nationale en Italie (bus/tram).

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

La durée des contrats publicitaires du Groupe dans les métros se situe généralement entre trois et dix ans. Au 31 décembre 2010, la durée résiduelle moyenne (pondérée par le chiffre d'affaires 2010) des contrats du Groupe dans les métros et autres systèmes de transit était de 5 ans et 10 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 médiaplaning 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 (GGOOHAM) 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. Ventas et marketing

En 2010, 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 constitue le tremplin idéal pour la publicité créative, qui permet de toucher des millions de personnes chaque jour tout en rendant leur trajet plus distrayant. Les usagers du MTR sont invités à pleinement participer à ce festival en jouant à la loterie Thumbs-up organisée par Innovative Advertising. Grâce aux écrans tactiles interactifs situés près des zones d'exposition, ils peuvent voter pour leur campagne préférée selon la créativité et la qualité d'exécution.

Les métros d'Europe et d'Amérique Latine (Santiago) sont également une aire d'expression très prisée par les annonceurs pour leurs campagnes « Innovate ». Ces campagnes rivalisent d'originalité pour surprendre et captiver les usagers des transports en commun.

E-Bay par exemple n'a pas hésité à transformer la station Callao du métro de Madrid en tableau d'affichage géant : plus de 700 m² et pas moins de 24 000 petites annonces affichées progressivement sur une période d'un mois. Cette campagne, très spectaculaire a été ensuite déclinée dans le métro de Milan.

Toujours en Espagne, Nissan a choisi le métro de Madrid pour exposer les 30 créations gagnantes du concours Streetart WW_Urbanlife qu'elle avait organisé sur son site internet. Outre le fait qu'une telle campagne montre la complémentarité des médias Internet/Communication Extérieure, elle a été l'occasion de déployer un dispositif haut en couleurs qui a permis d'immerger les voyageurs dans le monde de Nissan Qashqai grâce à des adhésivages géants et de la projection vidéo au sol.

La projection au sol, combinée à l'adhésivage d'une rame de métro, de l'affichage grand format, est également l'une des solutions qui a été retenue par Coca-Cola en Septembre 2010 pour une campagne d'envergure dans le métro de Santiago du Chili. Un volet fortement technologique avait également été déployé avec l'utilisation d'émetteurs Bluetooth, installés dans les wagons et à l'intérieur des distributeurs de boissons, permettaient de recevoir sur son téléphone portable des messages en rapport avec la campagne publicitaire, et un dispositif audio à l'intérieur de la rame invitait les passagers à faire l'expérience de la célèbre boisson chaque fois que la rame s'arrêtait dans une station participant à l'événement.

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 (où JCDecaux gère plus de 800 écrans dans les métros de Hong Kong, Shanghai et Pékin), au Royaume Uni ou en Allemagne. C'est également le modèle qui a été retenu pour le déploiement de 67 écrans dans le métro milanais début juillet 2010, permettant aux annonceurs de profiter du tout premier réseau d'affichage numérique dans le métro italien.
- 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 48 % des Viennois et avec une expansion aux villes de Linz, Innsbruck, Klagenfurt et Eisenstadt (soit au total plus de 900 écrans sur le territoire autrichien), Infoscreen offre aux annonceurs une couverture nationale de 16,8 % de la population (1,2 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. Pour le volet publicitaire, JCDecaux a développé en 2010, un outil supplémentaire pour valoriser les campagnes des annonceurs grâce aux téléchargements Bluetooth. En effet, il est maintenant possible pour les usagers du métro de Vienne de télécharger par Bluetooth des sonneries, des coupons et des recettes sur leurs téléphones mobiles. Plusieurs milliers de personnes ont déjà téléchargé les offres les plus variées. Par exemple, les recettes dont les ingrédients peuvent être achetés en rentrant chez soi dans n'importe quel supermarché, rencontrent un grand succès. A travers cette offre, JCDecaux s'inscrit au plus près du quotidien des consommateurs.

2010 a également vu la mise en place du concept de station 100 % digitale à Berlin au sein de la station Friedrichstrasse. Dans cette station à forte affluence (environ 47 500 voyageurs par jour), 26 espaces publicitaires numériques, composés de 14 showcases numériques City Light Poster (d-CLP) dans les couloirs menant aux quais et de 12 dispositifs numériques City Light Board (d-CLB) visibles depuis les quais, proposent aux annonceurs un espace unique pour valoriser leurs marques. Sur le quai, deux bornes interactives « bluespot » offrent des possibilités interactives supplémentaires (accès internet, téléphone, informations pratiques). Ainsi, la première station de métro au monde à s'être dotée exclusivement de supports publicitaires numériques a pris forme.

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 2010, l'Affichage grand format a représenté 18 % du chiffre d'affaires du Groupe.

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

L'activité Affichage comprend également la publicité lumineuse (JCDecaux Artvertising), qui consiste essentiellement en la création et l'installation de néons publicitaires de très grand format. Le Groupe réalise également des bâches publicitaires. Présent dans 10 pays avec 67 néons publicitaires, JCDecaux couvre les grandes capitales européennes et vise à se renforcer en Asie et en Europe centrale. En 2010, l'activité Publicité lumineuse et bâches a représenté un chiffre d'affaires de 14,2 millions d'euros, soit 3,4 % du chiffre d'affaires de l'activité Affichage.

4.1. Nature des contrats d'affichage

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

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

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

4.2. Présence géographique

Au 31 décembre 2010, le Groupe disposait de 226 700 faces publicitaires réparties sur 21 pays européens (près de 2 900 villes européennes de plus de 10 000 habitants), trois pays d'Asie-Pacifique (Thaïlande, Singapour et Chine), la Russie, l'Ukraine, deux pays d'Asie Centrale (Kazakhstan et Ouzbékistan), ainsi que le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord (Qatar et Algérie). Le Groupe a continué à poursuivre en 2010 sa politique d'amélioration de la qualité des supports grand format en démontant certains panneaux peu qualitatifs et en les remplaçant, aux meilleurs emplacements, par des supports haut de gamme, déroulants et rétro-éclairés. En 2010, 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 Espagne, au Portugal, en Pologne et en Belgique.

Au 31 décembre 2010, la répartition géographique des faces d'affichage du Groupe était la suivante :

Pays	Nombre de faces publicitaires
Europe ⁽¹⁾	133 300
France	46 800
Asie-Pacifique ⁽²⁾	200
Royaume-Uni ⁽³⁾	35 600
Reste du monde ⁽⁴⁾	10 800
Total	226 700

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

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

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

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

4.3. L'offre de JCDecaux

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

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

Les nouveaux supports d'affichage du Groupe utilisent les concepts qui ont fait le succès du mobilier urbain, tels que le rétro-éclairage et l'affichage déroulant qui accroît le nombre de faces publicitaires pouvant être commercialisées par support et crée de nouvelles opportunités de marketing, telles que le temps partagé. Depuis l'acquisition du pôle Avenir en 1999, le Groupe a investi de manière significative pour améliorer la qualité de ses réseaux d'affichage grand format, notamment sur ses principaux marchés que sont la France et le Royaume-Uni. Cette amélioration qualitative lui a permis de renforcer l'efficacité publicitaire de ses réseaux

et de différencier son offre produits auprès des annonceurs. Ainsi, aux emplacements les plus visibles et les plus prestigieux, le Groupe a remplacé des panneaux fixes par des supports à affichage déroulant rétro-éclairés de 8, 12 et 18 m² appelés « Vitrines® ». En 2009, le Royaume-Uni a renforcé sa couverture par ces nouveaux supports déroulants en remportant deux appels d'offres importants à Southampton et Trafford (Manchester). Ces nouveaux contrats permettront de cibler des zones à forte circulation.

Au 31 décembre 2010, le Groupe avait installé plus de 3 400 Vitrines® en France dans sa division Affichage, plus de 290 au Royaume-Uni, plus de 140 en Belgique, et plus de 380 vitrines sur neuf autres marchés européens, principalement au Portugal, en Norvège, en Italie, en Suède et en Espagne.

En 2010, en France, 47 % des faces publicitaires du Groupe vendues en campagnes de courte durée sont éclairées. Ce pourcentage dépasse celui des concurrents du Groupe pour lesquels ce taux n'est que de 39 %, ce taux étant en augmentation à la suite de la perte de panneaux non éclairés lors d'appels d'offres récents. Au Royaume-Uni, JCDecaux a également investi sur ce segment au cours des dernières années pour augmenter le nombre de supports rétro-éclairés.

Ainsi, en 2003, JCDecaux était le premier groupe à rétro-éclairer plus de 50 % de ses supports au Royaume-Uni. En 2010, JCDecaux dispose de la plus grande offre de panneaux d'affichage rétro-éclairés au Royaume-Uni (*Sourve : Postar, numéro 115, 2009*). Cela devrait permettre au Groupe de continuer à augmenter le revenu moyen généré par face, dans la mesure où ces supports touchent une audience plus importante.

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

Sur certains marchés, notamment au Royaume-Uni, le Groupe a poursuivi l'installation de nouveaux supports d'affichage grand format haut de gamme (panneaux de la gamme « Première »). Ces supports rétro-éclairés, verticaux ou horizontaux, dont la surface varie entre 18 et 83 m², sont installés sur les emplacements les plus prestigieux et bénéficient d'une très forte audience. Au 31 décembre 2010, JCDecaux avait installé 767 supports de cette gamme très qualitative, contre 757 au 31 décembre 2009, et 265 au 31 décembre 2004, année de lancement de la gamme « Première ». Après Londres, cette gamme a été étendue à Manchester, Birmingham, Glasgow et Leeds. Les panneaux les plus imposants (4,6m x 18m) sont notamment installés sur Cromwell Road à Londres, route à très forte audience reliant le centre-ville à l'aéroport d'Heathrow, ainsi qu'à la jonction N°2 de l'autoroute M1 (centre névralgique des flux automobiles situé au nord de Londres). Le dynamisme commercial va être soutenu en 2011 par le lancement 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 43 mètres offre une surface publicitaire totale de 83m².

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

En 2009, JCDecaux a continué à investir dans ces nouveaux dispositifs publicitaires qui sont placés à des endroits stratégiques pour accroître son offre et renforcer sa position dominante dans Londres en vue des Jeux Olympiques de 2012. Deux nouvelles tours ont été construites sur les autoroutes M3 et A40M à proximité du nouveau centre commercial Westfield, qui est le plus grand centre commercial urbain en Europe. 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 va continuer ce développement géographique au Royaume-Uni en 2011, pour renforcer son offre nationale en vue des Jeux Olympiques notamment.

En 2010, le Groupe a continué à investir dans ses supports numériques via notamment la modernisation du dispositif la « Torche », qui 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, ainsi, augmente la valeur de cet emplacement clé. En 2011, ce processus de modernisation continue avec le lancement du Stratford Digital Sail, un dispositif numérique en forme de voile de bateau de 36m², situé sur une des routes principales d'accès à la capitale et passant à côté du village Olympique. Ces développements maintiennent JCDecaux à la pointe de l'offre numérique au Royaume-Uni et 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.

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 avant les Jeux Olympiques de 2012. Les nouveaux dispositifs d'affichage offrent aux annonceurs le meilleur affichage numérique extérieur au Royaume-Uni et permettent également au Groupe d'attirer de nouveaux clients. Ces campagnes d'affiches LED grand format de 18 m² permettent à l'annonceur de voir son visuel automatiquement téléchargé sur les 20 écrans numériques, de diffuser des

messages multiples et de changer le texte en temps réel. Les visuels publicitaires sont diffusés 60 fois par heure et plus de 20 000 fois en deux semaines. Cette offre située sur des axes majeurs d'entrée dans Londres crée des opportunités nouvelles de développer nos relations avec les clients. Capitalisant sur le désir des londoniens de se tenir informés de l'actualité mondiale, JCDecaux a noué un partenariat avec Sky News afin d'intégrer du contenu dans les supports de communication extérieure. Mis à jour en direct, «Londres PrimeTime» communique à travers ces 20 écrans numériques les dernières nouvelles économiques, sportives, météorologiques ou du show business.

En 2010, le Groupe a continué à investir dans ses supports numériques via notamment la modernisation du dispositif la « Torche », qui 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, ainsi, augmente la valeur de cet emplacement clé. En 2011, ce processus de modernisation continue avec le lancement du Stratford Digital Sail, un dispositif numérique en forme de voile de bateau de 36m² situé sur une des routes principales d'accès à la capitale et passant à côté du village Olympique. Ces développements maintiennent JCDecaux à la pointe de l'offre numérique au Royaume-Uni et en Europe.

Enfin, dans le cadre de tous ces développements, JCDecaux a opéré la conversion de tous ses supports d'affichage les plus anciens tels que les trionics pour les remplacer par des panneaux plus modernes, déroulants, rétro éclairés et parfois numériques. 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 la marque Avenir en France et en Espagne, sous la marque JCDecaux au Royaume-Uni, en Irlande, aux Pays-Bas et dans plusieurs autres pays européens, et notamment sous les marques Gewista en Autriche, Europlakat en Europe centrale, Belgoposter en Belgique, WallDecaux en Turquie et IGPDecaux en Italie.

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

Une grande partie de l'activité Affichage de JCDecaux provient de campagnes publicitaires de courte conservation, d'une durée de sept à quinze jours, à l'exception de certains pays, comme la France, où les affichages de longue conservation, dont la durée est, 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, le département vente et marketing global de JCDecaux, constitue un point d'entrée unique pour les clients internationaux qui souhaiteraient avoir un accès mondial à nos produits et à JCDecaux Innovate ce qui permet d'intensifier encore les partenariats établis par nos équipes commerciales. JCDecaux One World, filiale spécialisée dans la coordination de campagnes publicitaires à l'échelle internationale, a ainsi réalisé des campagnes publicitaires paneuropéennes pour des annonceurs prestigieux.

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

En France, une stratégie complémentaire a été initiée en 2007 avec le premier réseau national mixte associant JCDecaux 2m² et Avenir 8m². Le principe est une vente en tarif net de toute remise. En 2009, cette approche a été étendue, avec la création de la gamme exclusive CITY, dont les réseaux City Trade, City Life et City Move sont construits à partir d'analyses géo-marketing sophistiquées développées en collaboration avec Experian, acteur mondial reconnu de l'analyse de données et du micromarketing. En 2010, 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 le profil socio-économique, l'âge, le sexe, l'usage d'Internet, mais aussi la proximité des supports d'affichage avec certains magasins. Cet outil lui permet également d'optimiser ses réseaux et de choisir au mieux de nouveaux emplacements.

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

Depuis 2008, l'offre Affichage de JCDecaux au Royaume-Uni est aussi renforcée par la mise en place du système « Fast forward » et ce, particulièrement auprès des clients du secteur de la distribution, qui ont tiré parti de la rapidité du système d'affichage. Le distributeur Morrisons a notamment profité de cette flexibilité accrue pour faire la promotion de coupons de réduction qui étaient distribués dans la presse nationale. D'autres exemples de clients incluent McDonalds, Asos, Nationwide, ING Direct, Expedia ou encore The Times et le constructeur automobile Mazda. Dans la plupart des cas, ces clients ont transféré des budgets qui étaient destinés à la presse et ont pu utiliser des supports de communication extérieure malgré le peu de temps disponible entre l'approbation du visuel et le début de la campagne. Dans le cas du leader de la grande distribution Tesco, le Groupe a garanti une campagne de longue durée en fournissant des espaces publicitaires pour lesquels le client pouvait changer le message toutes les semaines en fonction de l'analyse de ses ventes. La troisième année consécutive, Tesco a donc fait confiance avec succès à JCDecaux pour répondre à des besoins tactiques de communication dans la période clé d'avant Noël.

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

LES ANNONCEURS

1. LES PRINCIPAUX ANNONCEURS

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

En 2010, dans le cadre d'une amélioration graduelle de l'environnement économique mondial, les positions établies dans les marchés émergents, particulièrement en Chine et au Moyen-Orient, ainsi que les partenariats à long terme créés avec des annonceurs majeurs ont permis au Groupe d'enregistrer une croissance de son chiffre d'affaires supérieure à celle d'autres médias ayant une activité moins internationalisée.

Le Groupe a maintenu, en 2010, une faible dépendance à 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 resté extrêmement stable en 2010, neuf des 10 principaux annonceurs de l'année étant déjà dans le top 10 en 2009. 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. Ainsi le groupe HSBC, qui avait traversé l'adversité de l'année 2009 sans réduire ses dépenses publicitaires avec JCDecaux, a augmenté significativement ses dépenses publicitaires avec le Groupe en 2010, devenant son premier client mondial. Hennes & Mauritz, qui avait récemment fait son retour en communication extérieure après une période d'investissement en télévision, avait réintégré la liste des 10 premiers annonceurs en 2009 et a, à nouveau, augmenté significativement ses dépenses publicitaires avec le Groupe en 2010. La bonne performance enregistrée par les différents acteurs du secteur du luxe en 2010 a conduit au retour de LVMH parmi les 10 principaux annonceurs du Groupe, entraînant la sortie de Vodafone de cette liste malgré une augmentation du chiffre d'affaires réalisé avec eux. L'Oréal a également augmenté de manière significative ses dépenses publicitaires avec le Groupe en 2010, tout comme Coca-Cola qui reste un des principaux annonceurs du Groupe grâce à une collaboration internationale sans cesse plus étroite. Enfin, le Groupe Volkswagen, qui avait intégré la liste des 10 principaux annonceurs en 2009, a également augmenté significativement son chiffre d'affaires réalisé avec le Groupe sur l'exercice 2010.

Les dix premiers annonceurs de JCDecaux en 2010, représentent environ 10,9 % du chiffre d'affaires publicitaire consolidé (11,8 % en 2009), et sont : HSBC, Samsung, L'Oréal, Unilever, Volkswagen, Hennes & Mauritz (H&M), Coca-Cola, LVMH, McDonald's et France Télécom.

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 2009 et 2010 :

Secteur	% du total	
	2010	2009
Distribution	13,9	14,8
Loisirs/Divertissement/Cinéma	13,4	13,3
Banque/Finance	10,1	8,8
Produits de luxe et de beauté	8,9	7,8
Agroalimentaire	8,3	9,0
Services	7,7	8,7
Télécoms/Technologie	7,5	7,0
Mode	6,5	5,9
Automobile	6,2	6,5
Voyages	5,2	5,4
Administration	3,0	3,3
Restaurants	2,5	2,5
Vins et spiritueux	2,3	2,4
Bière	1,8	1,8
Tabac	0,8	0,7
Internet	0,5	0,7
Autres	1,4	1,4
Total	100 %	100 %

Cyclicité et saisonnalité

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

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

2. LES CONTRATS D'ACHAT D'ESPACE

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

Le Groupe commercialise l'espace publicitaire situé sur ses mobiliers dont les faces sont regroupées en réseaux. Les campagnes d'affichage portent sur une durée de 7 à 28 jours (courte conservation) ou sur une période comprise, 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 au sein de JCDecaux OneWorld a entraîné une hausse importante de la contribution de cette source de revenus aux revenus consolidés du Groupe en 2009 et en 2010. JCDecaux OneWorld a offert aux principaux clients internationaux du Groupe un point d'entrée unique et clairement identifié aux actifs internationaux du Groupe, toutes divisions comprises, et permet ainsi de mieux servir les clients et de développer de nouvelles opportunités commerciales avec eux. Cette centralisation simplifie la démarche d'achats de campagnes internationales pour des clients cherchant à développer une stratégie média à l'échelle européenne ou mondiale. Cela a également permis au Groupe de démontrer son leadership dans le développement d'outils d'amélioration et d'évaluation de l'efficacité de leurs campagnes de communication extérieure.

Situé à Londres, JCDecaux OneWorld a également pour vocation de coordonner la mise en place de partenariats avec les annonceurs internationaux dans les 56 pays où le Groupe est présent. Capitalisant sur les succès enregistrés depuis 2 ans par la simplification de la coordination internationale des relations avec les multinationales clientes du Groupe, le Groupe déploiera géographiquement de nouvelles ressources en 2011 avec la création de deux postes de Directeur des relations clientèles internationales à Paris et à New York. Bien que faisant partie des équipes JCDecaux OneWorld, ils vont également travailler en étroite collaboration avec les équipes commerciales en France et aux Etats-Unis, afin de simplifier les interactions avec les clients du Groupe. 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 internationale.

JCDecaux One World a réalisé récemment des campagnes internationales pour des clients tels que Calvin Klein, Dolce & Gabbana, Guess, Stefanel, Intimissimi, UGGs, Prada, Armani et Vans, qui fait partie du groupe de mode VF Group. La centralisation des ressources a également permis de renforcer la collaboration avec Procter & Gamble, notamment dans les aéroports. JCDecaux OneWorld est également central dans le renforcement des relations du Groupe avec les compagnies aériennes ou différents offices du tourisme internationaux. La collaboration développée avec Acer en 2010 est particulièrement intéressante car il s'agissait de la première utilisation par ce groupe de la communication extérieure, via les réseaux de JCDecaux dans les aéroports et en mobilier urbain. La collaboration avec Estée Lauder a également permis d'augmenter le chiffre d'affaires réalisé avec ce groupe.

Les campagnes réalisées par JCDecaux OneWorld sont innovantes car elles tirent profit de toute la dimension créative et internationale de l'affiche, dont le langage est universel. Des outils tels que l'Outdoor Creative Optimiser ont également été développés, permettant aux clients d'optimiser l'efficacité de leurs campagnes de communication. De plus, JCDecaux OneWorld

gère la coordination internationale de JCDecaux Innovate, permettant au Groupe de partager ses idées créatives et innovantes à travers le monde. Cela permet également de développer et d'attirer de nouveaux clients par delà les frontières nationales.

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

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

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

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

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

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

Lettre d'engagement en faveur du développement durable

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

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

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

JCDecaux et ses filiales veillent à :

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

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

La Charte éthique : promotion du comportement citoyen de JCDecaux

La Charte éthique du Groupe est un document qui est soumis à une revue régulière. Formalisée pour la première fois en 2001, elle a été réactualisée en 2005 puis en 2009. Elle a été signée 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 maintenant disponible dans la section Développement durable du site Internet du Groupe.

La Charte est déclinée en deux séries de règles :

- les Règles Éthiques Fondatrices dans le cadre desquelles s'inscrivent les relations avec l'administration, avec les actionnaires et avec les marchés financiers 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 Comité d'Éthique Groupe, composé du Président du Comité d'Audit, qui est membre indépendant du Conseil de Surveillance, du Directeur Juridique et du Directeur de l'Audit Interne, a pour mission de veiller au respect de ces règles essentielles à l'existence et à la valorisation du Groupe.

- Un Code de Bonne Conduite abordant les relations avec les fournisseurs et les clients ainsi que les relations des collaborateurs au sein du Groupe. Les règles qui y figurent doivent être mises en œuvre au sein de chaque société du Groupe selon les réglementations nationales en vigueur. Leur respect relève de la responsabilité des directeurs du Groupe tant en France qu'à l'étranger.

Une démarche d'amélioration continue reconnue internationalement

Ces engagements du Groupe envers le développement durable s'inscrivent dans le cadre d'une approche d'amélioration continue. Les efforts entrepris sont poursuivis et intensifiés d'année en année. Ainsi le reporting de développement durable, en place depuis quelques années au sein du Groupe, fait l'objet d'une revue annuelle pour conforter sa pertinence en faisant référence au meilleur des référentiels reconnus internationalement (GRI, norme iso 26000...). En 2010, le Groupe s'est équipé d'un nouveau logiciel de reporting permettant de recueillir et d'analyser les indicateurs développement durable de manière plus rapide et sécurisée que le système actuellement en place.

Les engagements et performances du groupe JCDecaux sont évalués et reconnus par les agences de notation extra-financière ainsi que par les gérants de fonds et analystes spécialisés dans l'investissement socialement responsable. Ces reconnaissances contribuent à démontrer que JCDecaux est un groupe socialement responsable qui se soucie de développer son activité dans le respect de valeurs éthiques, humaines, sociales, sociétales et environnementales.

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

JCDecaux est intégré :

- depuis 2003 dans l'indice ASPI Eurozone® qui regroupe les 120 entreprises de l'univers du DJ Stoxx SM les mieux classées par Vigeo sur des critères de responsabilité sociale.
- depuis 2005 dans le FTSE4Good (Financial Times and London Stock Exchange).
- 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.

1. RESSOURCES HUMAINES

Groupe implanté sur les 5 continents et dans 56 pays, JCDecaux emploie 9 937 collaborateurs, dont la gestion est décentralisée au sein de chaque filiale. Cette flexibilité permet au Groupe d'adapter son mode de fonctionnement au mieux selon le contexte et les réglementations locales, dans le respect de la Charte éthique de JCDecaux.

Avec 3 504 salariés (dont 59 % de personnel terrain d'exploitation), les effectifs de la France représentent 35,2 % de l'effectif global du Groupe.

ATTIRER ET IMPLIQUER

Optimiser notre capital humain, encourager l'évolution de nos collaborateurs :

Depuis sa création, le Groupe a connu une croissance forte et régulière de ses effectifs. Pour accompagner ce développement rapide, en France comme à l'étranger, le Groupe recrute régulièrement de nouveaux collaborateurs. Il propose, dans tous les métiers, et dans de nombreuses régions, des opportunités professionnelles intéressantes. 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 parcours d'intégration des nouveaux employés sont déployés depuis 2008. Ce parcours d'intégration destiné aux collaborateurs cadre est mis en œuvre dès les premières semaines suivant leur arrivée et se déroule sur trois jours. Ils découvrent, les différentes Directions et métiers présents chez JCDecaux. La vision stratégique et transversale, ainsi que la convivialité des échanges proposés, font de ce parcours une étape clé de l'accueil dans le Groupe. De même, depuis 2007, 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). Depuis 2009, des Comités Scope se sont tenus avec chacun des Directeurs Généraux pour faire un point sur les souhaits d'évolution de l'ensemble des Cadres de leurs Directions et ainsi apporter une réponse aux collaborateurs ayant exprimés un souhait d'évolution à très court terme (moins d'un an).

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

Favoriser l'apprentissage et attirer les jeunes talents

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

En France, en 2010, 107 stagiaires venus d'horizons divers ont effectué un stage en entreprise pour des périodes allant de quelques semaines à un an. Ces stages constituent un excellent moyen de détecter les futurs potentiels et représentent une source privilégiée pour le recrutement de débutants. L'accueil de jeunes en stage longue durée (6 mois minimum) permet de faciliter leur intégration dans l'entreprise en proposant de « vraies » missions opérationnelles, et en identifiant un tuteur qui joue le rôle de référent et d'accompagnateur du stagiaire au quotidien. En 2010, 33 stagiaires « longue durée » ont été accueillis et plus de 25 % d'entre eux ont été recrutés en CDI ou CDD. Ainsi 54 % des recrutements ouverts à des jeunes diplômés ont été pourvus par l'intégration de stagiaires longue durée.

Développer une politique de formation ambitieuse

Pour accompagner les collaborateurs du Groupe, de nombreuses formations sont dispensées chaque année dans tous les domaines relatifs à ses activités : management, exploitation, technique, sécurité, langues, communication, marketing, commerce, bureautique... Le développement du savoir-faire et de l'expertise des collaborateurs constitue un capital stratégique pour le Groupe. Au total, en 2010, 69 150 heures de formation ont été dispensées à plus de 7 184 collaborateurs répartis sur l'ensemble des filiales du Groupe.

En France plus de 37 000 heures de formation ont été dispensées à plus de 3 400 stagiaires, représentant un investissement de plus d'un million d'euros. La JCDecaux Media Academy est depuis 2004 l'école de formation de vente interne de JCDecaux. Elle offre entre autres des modules pour accélérer l'efficacité commerciale sur le terrain par des ateliers, de l'accompagnement personnalisé, du team-building et des programmes de formation à la carte. En 2010, ce sont plus de 226 stagiaires qui ont été formés au sein de la Direction Générale Commerce et Développement.

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. Offerte depuis 2008, la formation à destination des agents de maîtrise ayant un rôle d'encadrement a été élargie à CYCLOCITY et en 2010 près de 80 managers de proximité ont été formés dont presque la moitié chez CYCLOCITY.

Promouvoir la diversité et non-discrimination

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



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

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

Toujours en France en 2010, JCDecaux a réaffirmé auprès de ses prestataires, agences d'intérim, cabinets de recrutement, le principe selon lequel toutes les étapes de ses recrutements doivent obéir strictement aux règles de non-discrimination.

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

Des formations spécifiques sont prévues pour les managers et équipes accueillant des personnes en situation de handicap.

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

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.

Susciter

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

UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SAIN ET PERFORMANT

Dialogue social équilibré

Le Groupe s'efforce de rechercher, en toutes circonstances, la conclusion d'accords formels équitables pour les parties en présence.

En France, les élections professionnelles sont intervenues au cours de l'année 2010 pour l'UES JCDECAUX, AVENIR, AIRPORT, CYCLOCITY et ont redéfini les organisations syndicales représentatives. La représentation du personnel de JCDecaux SA s'articule dorénavant de la façon suivante :

- JCDecaux SA et JCDecaux MU : un Comité d'entreprise UES qui est composé de 15 titulaires et 15 suppléants, bien au-delà du minimum légal (9 titulaires/9 suppléants) plus 5 représentants syndicaux (1 par organisation syndicale représentative). 21 établissements ont une instance de Délégués du personnel et 17 établissements ont une instance CHSCT.
- Avenir : un Comité d'entreprise composé de 8 titulaires et 8 suppléants (au-delà du minimum légal) plus 3 représentants syndicaux. 17 établissements ont une instance de Délégués du personnel et un établissement a une instance CHSCT.
- JCDecaux Airport France : une Délégation unique du personnel composée de 3 titulaires et 3 suppléants.

Plus de 60 accords collectifs ont été signés depuis septembre 2006 pour l'ensemble des entités en France, dont les principaux portent pour JCDecaux SA sur l'emploi des seniors, la classification des métiers de l'atelier de production d'affiches et des métiers de l'exploitation, la concertation sociale, et l'intéressement triennal. Pour Avenir, les accords ont porté sur l'emploi des seniors et l'intéressement triennal.

Chez Cyclocity l'année 2010 a été marquée par la signature d'un accord unanime, fondation d'un véritable statut social pour les salariés de l'entreprise. Cet accord a par exemple permis la création d'une classification spécifique aux métiers de la location de vélos en libre service, multipliant les opportunités d'évolution pour les salariés. Cet accord a 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 cet accord, 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 métier...)

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. Pour rappel, neuf accords ont été signés entre avril 2008 et fin 2009 : emploi des seniors, l'adhésion aux dispositifs de Participation et de Plan d'Epargne interentreprises, la mise en place des CHSCT, les garanties collectives, les remboursements des frais de santé, les modalités de négociation, le travail de nuit, l'intéressement collectif, ainsi que le protocole d'accord préélectoral et l'avenant au protocole d'accord préélectoral.

Conditions de travail : priorité à la sécurité

L'amélioration constante de la sécurité et des conditions de travail du personnel est un objectif prioritaire de JCDecaux. La politique d'amélioration de la sécurité et des conditions de travail est pilotée par les Directions Techniques de chaque filiale, au regard notamment des législations locales, et concerne essentiellement la maîtrise des risques liés au travail en hauteur, la sécurité routière et la sécurité électrique.

En 2010, le Groupe a dispensé 24 115 heures de formation à la sécurité. En France le budget destiné aux actions sécurité a représenté plus de 35 % de l'investissement formation en 2010.

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

Organisation du temps de travail

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

Politique salariale et cotisations sociales

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

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

Association des collaborateurs à la croissance de l'entreprise

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

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 2010 s'élève à 8,5 millions d'euros. Le montant de l'intéressement et de la participation versé, pour la France, au titre des trois derniers exercices est le suivant :

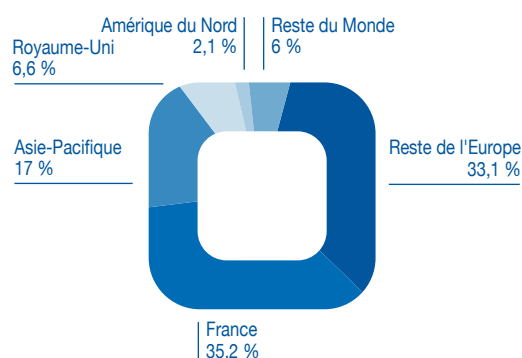
<i>En milliers d'euros</i>	2010	2009	2008
Intéressement	7 131	1 945	6 796
Participation	1 327	833	933
Abondement ⁽¹⁾		87	92
Total	8 458	2 865	7 729

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

Répartition des effectifs par zone (ETP)

<i>Au 31 décembre</i>	2010	2009	2008
Reste de l'Europe	3 295	3 401	2 826
France	3 504	3 596	3 740
Asie-Pacifique	1 695	1 621	1 633
Royaume-Uni	651	567	646
Amérique du Nord	204	212	225
Reste du Monde	594	540	300
Total Groupe	9 943	9 937	9 370

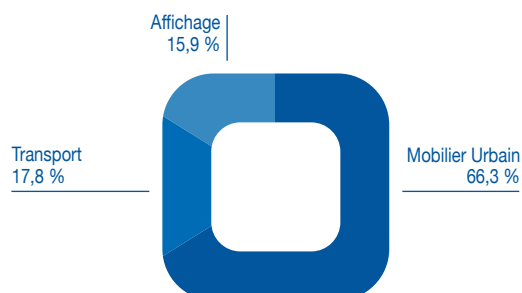
Au 31 décembre 2010



Répartition des effectifs par activité (ETP)

Au 31 décembre	2010	2009	2008
Mobilier Urbain	6 591	6 631	6 149
Transport	1 769	1 722	1 683
Affichage	1 583	1 584	1 538
Total Groupe	9 943	9 937	9 370

Au 31 décembre 2010



Répartition des effectifs 2010 par sexe (ETP)



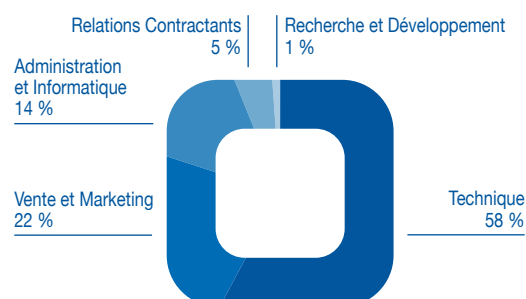
Répartition des effectifs 2010 par sexe (hors personnel terrain et exploitation - ETP)



Répartition des effectifs par métier (ETP)

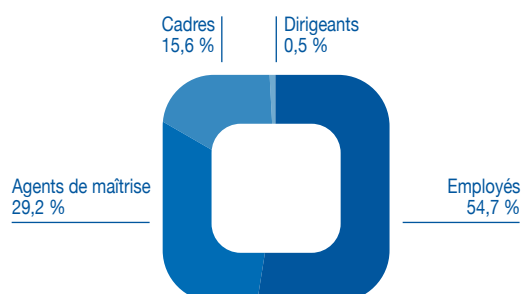
Au 31 décembre	2010	2009	2008
Technique	5 785	5 836	5 529
Vente et Marketing	2 148	2 059	2 007
Administration et Informatique	1 408	1 472	1 285
Relations Contractants	515	474	465
Recherche et Développement	87	96	84
Total	9 943	9 937	9 370
Dont France	3 504	3 596	3 740
Hors France	6 439	6 341	5 630

Au 31 décembre 2010



Répartition des effectifs en France par catégorie (ETP)

Au 31 décembre	2010	2009	2008
Cadres dirigeants	21 ⁽¹⁾	20 ⁽¹⁾	19 ⁽¹⁾
Cadres	561	561	588
Techniciens/ Agents de maîtrise	1 077	1 049	1 049
Employés	1 845	1 966	2 084
Total Groupe	3 504	3 596	3 740



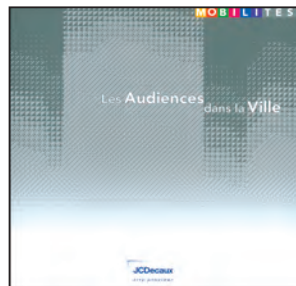
⁽¹⁾ Cadres dirigeants basés en France exerçant des responsabilités au sein des filiales françaises ou pour le Groupe à l'international

2. RELATIONS AVEC LES CLIENTS ET LES FOURNISSEURS

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

Accompagner les réflexions de nos partenaires

Les relations avec les collectivités locales s'inscrivent dans la durée et font de JCDecaux un observateur et un acteur de l'évolution des villes et de leur progrès dans la prise en compte du développement durable et leurs efforts visant la mise en place de comportements plus respectueux de l'environnement.



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

Parce que la ville est un univers en mutation constante et qu'elle témoigne d'une incroyable capacité à se réinventer sans cesse, 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.

Depuis quelques mois, cette newsletter, initialement à vocation interne, est disponible sur un blog dédié, (www.tendances-mobilites.fr) et s'ouvre aujourd'hui à l'ensemble du marché.

En 2010 JCDecaux Airport a réalisé sa première étude «Airportstories», étude exclusive réalisée auprès de plus de 500 passagers aériens pour décrypter, analyser et mieux comprendre le rôle et la perception des marques dans les aéroports. Les résultats de cette étude valorisent très clairement les marques et leur communication au sein des aéroports.

Une écoute permanente des clients annonceurs

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

Le professionnalisme, le savoir-faire et la créativité des équipes sont fréquemment reconnus et récompensés. Les prix obtenus soulignent le souci permanent que les équipes de JCDecaux portent à l'établissement de relations de confiance sur le long terme avec leurs clients.

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. L'Irlande a notamment reçu, en 2010, un certificat de conformité à la norme ISO 2001-2008 pour le dispositif Dublinbikes.

Par ailleurs, le Groupe, soucieux de respecter les exigences de ces partenaires collectivités locales ou bailleurs, a créé, en France un Comité de Déontologie Affichage, composé de responsables des directions juridique, marketing, patrimoine et commerce, qui vise à assurer la conformité de certains visuels publicitaires litigieux (lingerie/nudité/respect de la personne, religion, violence, produits destinés à la jeunesse, politique, développement durable, etc.) avec la réglementation applicable, la moralité, et l'image du Groupe. En 2010, 51 visuels ont été refusés.

Au Royaume uni, StreetTalk de JCDecaux a été élue Marque Média de l'Année lors de la prestigieuse cérémonie Marketing Excellence Awards organisée en février 2010 par l'Institut britannique Chartered Institute of Marketing.

JCDecaux Espagne a reçu en novembre 2010 et pour la deuxième année consécutive le Premier Prix de la Meilleure Entreprise de Publicité Extérieure, lors de la dernière édition des Prix Control, organisés depuis plus de 40 ans par Revue Control, une publication mensuelle pionnière sur l'information spécialisée en publicité et marketing. Ce prix est conforté par l'enquête Mediascope qui place JCDecaux Espagne en tête du classement pour la qualité, l'efficacité en termes de ventes et le marketing.

JCDecaux Singapour a été élue Entreprise de Communication Extérieure de l'Année lors de l'édition 2010 d'une enquête annuelle réalisée par Marketing Magazine, référence en Asie dans les domaines de la communication, du marketing et des médias.

JCDecaux Inde a remporté la médaille d'or de la « meilleure société de média » de l'année à l'OOA 2010 (La sixième édition de l'Outdoor Advertising Convention – Convention de la communication extérieure)

JCDecaux Australie a remporté le trophée du meilleur vendeur d'espaces publicitaires de l'année (Media Sales Team of the Year) à la cérémonie des B&T Awards. « Innovation » est le terme employé à l'unanimité par le jury pour qualifier la vente d'espaces par JCDecaux.

4 Des achats régis par une Charte éthique fournisseurs

Le Groupe s'est doté d'une direction des Achats corporate, début 2009, en charge d'acheter les mobiliers, les composants et les sous-ensembles de mobiliers en vue d'assembler les structures les plus complexes pour les livrer aux différentes filiales du Groupe. Elle réalise le sourcing et la distribution, pour le compte des filiales et de la France, des principaux mobiliers et d'une partie des pièces de rechange et consommables nécessaires à l'entretien et à la maintenance de ces mobiliers.

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

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 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.

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

3. RELATIONS AVEC LA SOCIÉTÉ CIVILE

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

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

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

En 2010, JCDecaux s'est engagé activement auprès de Born HIV Free (Naitre sans le VIH). Une campagne publicitaire a été affichée, à titre gracieux, sur les réseaux JCDecaux de 9 capitales européennes : Londres, Berlin, Madrid, Rome, Stockholm, Oslo, Copenhague, Amsterdam et Paris. La campagne Born HIV Free a été lancée le 19 mai 2010, par le Fonds mondial contre le sida, pour mobiliser l'opinion publique autour de la question de la mortalité infantile liée au sida.

En Autriche JCDecaux participe à une campagne contre les violences faites aux femmes. La campagne « Adoptez la bonne attitude – condamnez la violence, » à l'initiative de Sandra Frauenberger, conseillère municipale responsable des droits des femmes, et en collaboration avec l'association viennoise des femmes réfugiées (Verein Wiener Frauenhäuser), avait pour objectif de faire connaître au grand public l'étendue de ce problème et de cesser de le considérer comme un sujet tabou. Cette campagne, a été lancée avec des célébrités qui exposaient leur point de vue sur les violences faites aux femmes et aux jeunes filles sur 300 MUPIs à Vienne. Cette campagne faisait également appel au soutien actif des citoyens. Sur 50 MUPIs situés à des emplacements stratégiques, de grands post-it portant la mention « Envoyez-moi pour prendre position » pouvaient être détachés par les passants.

Première entreprise en Chine à avoir soutenu l'événement Earth Hour en 2009, JCDecaux Chine s'est associée en 2010 au WWF pour la deuxième année consécutive afin de promouvoir cet événement mondial invitant les entreprises et les particuliers à éteindre toutes lumières non indispensables pendant une heure, le 27 mars 2010. Une flotte de 250 bus, portant les affiches publicitaires de JCDecaux Chine aux couleurs d'Earth Hour, a sillonné les rues de Shanghai pour promouvoir l'événement auprès

des citoyens. Cette campagne publicitaire a ensuite été mise en place sur 300 panneaux lumineux, installés dans les stations de la ligne 4 du métro de Pékin (exploitée par JCDecaux) et dans le métro de Tianjin.

Toujours en Chine, Shentong JCDecaux a lancé la campagne : « Devenez un héros en réduisant votre empreinte carbone ! ». En partenariat 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) et l'association « LOVE - pour une vie responsable » - de l'actrice chinoise Li BingBing, ambassadrice de la PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement). L'objectif de cette campagne est de faire la promotion d'un mode de vie moins gourmand en énergie en demandant aux particuliers de s'engager à réduire leur bilan carbone au quotidien.

En France le premier MUPI® contenant un défibrillateur automatisé externe a été inauguré en novembre 2010, à Boulogne-Billancourt. Cette première en France, initiative conjointe de l'Association RMC/BFM et de JCDecaux, dont l'objectif premier est de généraliser les défibrillateurs dans les lieux publics et les entreprises, repose sur le constat que plus de 40 000 personnes meurent chaque année en France d'un arrêt cardiaque extrahospitalier. En France, le taux de survie est de 2 à 3 % tandis qu'il dépasse 20 % à Seattle aux Etats-Unis où des défibrillateurs sont massivement installés sur la voie publique. En France, depuis un décret du 4 mai 2007, toute personne même non médecin peut utiliser un défibrillateur. Au total, 10 MUPI® seront équipés de défibrillateurs en 2011 à Boulogne-Billancourt.

4. PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

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

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

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

Certification ISO 14001

JCDecaux a pour ambition de satisfaire les standards internationaux les plus élevés en matière de protection de l'environnement. Ainsi, en 2009, la certification ISO 14 001 a été décernée à la filiale de la Suède, ce qui porte à sept le nombre total de filiales certifiées : Espagne (2003), Norvège (2006), France (2007), Portugal (2007), Italie (2007), Royaume-Uni (2008), Suède (2009), représentant plus de 45 % du chiffre d'affaires Groupe publié en 2010.

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 mis à disposition de toutes les filiales.

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

Les propriétés de l'eau de pluie, naturellement déminéralisée, permettent de réduire l'usage des produits détergents et de réduire la quantité d'eau nécessaire à chaque entretien, favorisant ainsi un impact environnemental réduit.

JCDecaux a continué d'augmenter sa capacité totale de récupération d'eau de pluie au cours des deux dernières années, pour atteindre en 2010, plus de 730 000 litres, notamment en France, Belgique et Australie.

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

Ecoconception et réduction des déchets

Les équipes de JCDecaux réfléchissent en permanence à apporter toujours plus d'innovation dans les objets développés. Ainsi, une démarche d'éco-conception s'applique aux objets créés par JCDecaux. Les matériaux utilisés sont tous de la meilleure qualité et de la plus grande robustesse pour durer dans le temps. La conception modulaire, la réduction de la consommation d'énergie, l'adéquation de la durée de vie à l'utilisation et la recyclabilité, sont au cœur des travaux de conception. Afin de renforcer cette démarche les équipes du bureau d'études vont se doter en 2011 d'un outil logiciel permettant de réaliser des analyses du cycle de vie des mobiliers.

En février 2010, JCDecaux France a reçu pour Vélib' le Trophée Janus, mention éco-design, par l'Institut français du Design. Cette nouvelle mention, créée en 2009, et réalisée grâce au soutien financier de l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie, est attribuée après analyse des projets par le cabinet EVEA, spécialiste en éco-conception et éco-innovation. Cette récompense valorise les projets qui témoignent à la fois du niveau de développement de la démarche éco-design au sein d'une entreprise et des qualités environnementales d'un produit.

Le Chicago Athenaeum - Museum of Architecture and Design, en association avec The European Centre for Architecture Art Design and Urban Studies, a décerné à JCDecaux en décembre 2009:

- le Prix « Good Design 2009 » pour le vélo libre-service Vélib' de Paris, dans la catégorie « Environment »
- le Prix « Green Good Design 2009 » pour l'abribus solaire Stern dans la catégorie « Products/Industrial Design 2009 ».

Ce concours récompense l'intégration du développement durable dans la conception de produits industriels.

Un tri sélectif des déchets est effectué au niveau des sites de production et d'exploitation selon les réglementations en vigueur dans chaque pays et selon les filières de recyclage et de valorisation disponibles, par exemple pour la récupération des affiches, des tubes fluorescents, des déchets d'emballage, du fer, de l'aluminium, du verre et des gravats. Plus de 50 % des déchets produits sont ainsi triés ; par ailleurs la part des déchets dangereux dans le volume des déchets est inférieure à 1 % du total des déchets produits.

Ecoreflex : sensibilisation aux bonnes pratiques environnementales



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

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

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

A titre d'exemple, la consommation de papier de bureau par employé, qui avait baissé de près de 20 % entre 2006 et 2008 en France, a de nouveau baissé de 13 % entre 2008 et 2009. En 2010 la baisse a été de 4 % par rapport à 2009.

Le Plan de déplacement d'entreprise de la France a été progressivement mis en œuvre depuis 2007. La seconde phase a été implantée au printemps 2009, avec la mise en ligne d'une nouvelle fonctionnalité, un forum de covoiturage intersites pour les sites centraux d'Île de France. Cette initiative fait suite aux modules Covoiturage et Transports en commun mis en œuvre. Des

discussions sont également en cours avec les partenaires et entreprises de la région pour partager les bonnes pratiques et favoriser les transports en commun.

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

5. POLITIQUE CARBONE

Au-delà des actions déjà entreprises, le Groupe met progressivement en œuvre une politique carbone visant la réduction des consommations énergétiques et des émissions de gaz à effet de serre, laquelle est déclinée afin de s'adapter aux réalités de chacune de ses filiales. Des actions structurelles sont à l'étude, et d'ores et déjà JCDecaux met en place, dans de nombreux pays, une série d'actions concrètes que le Groupe vise à systématiser : réduction des consommations électriques de ses mobiliers, utilisation accrue de véhicules propres, optimisation des déplacements, réduction de la consommation électrique ou de chauffage des bâtiments, compensation des émissions de carbone des activités,...

Depuis 2008, les données d'émissions de CO₂ publiées dans le rapport du Carbon Disclosure Project concernent un périmètre Groupe. Ces données, fiabilisées dans le temps grâce à l'exercice de reporting développement durable, sont utilisées pour développer une politique carbone dans les principaux pays du Groupe.

En 2010, ces pays ont élaboré selon les principes de la norme EN 16001 (système de management de l'énergie) les plans d'actions couvrant l'ensemble des émissions directs et des consommations d'électricité tant pour les bâtiments, le parc de mobiliers. Lorsque les émissions de carbone ne peuvent être réduites davantage, le recours à la compensation des émissions de carbone peut être envisagé par les filiales.

Ces plans d'actions sont managés au plus haut niveau des pays concernés et leurs suivis sont présentés au Directoire par la Direction du Développement Durable.

En France, JCDecaux s'est engagé dans l'opération 1010, campagne de mobilisation contre le réchauffement climatique, lancée en France par Yann Arthus-Bertrand et sa fondation GoodPlanet, qui invite toute personne, organisation ou entreprise à réduire volontairement ses émissions de gaz à effet de serre.

Maîtrise de la consommation électrique des mobiliers

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

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

En France, la mise en œuvre des systèmes de variation de puissance sur le dispositif de rétro éclairage de caissons de 2m² a permis au Ministère de l'Ecologie, de l'Energie et du Développement Durable d'attribuer à JCDecaux un montant de certificats d'économies d'énergie de 6 433 830 kilowattheures cumac. Ces certificats démontrent les efforts réalisés pour réduire la consommation électrique, de nos mobiliers et de nos émissions de gaz à effet de serre.

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

Véhicules écologiques : développer des solutions adaptées

La politique carbone du groupe JCDecaux passe également par la mise en place d'une flotte de véhicules répondant aux contraintes environnementales, notamment en matière d'émissions de CO₂. Ainsi, JCDecaux prend en compte, dans le renouvellement et le développement de son parc de véhicules, les solutions disponibles les mieux adaptées à la réalité de ses activités. La volonté du groupe est freinée par l'insuffisance du nombre d'installations proposant des carburants alternatifs sur ces zones d'exploitation.

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

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

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

Recours aux énergies alternatives

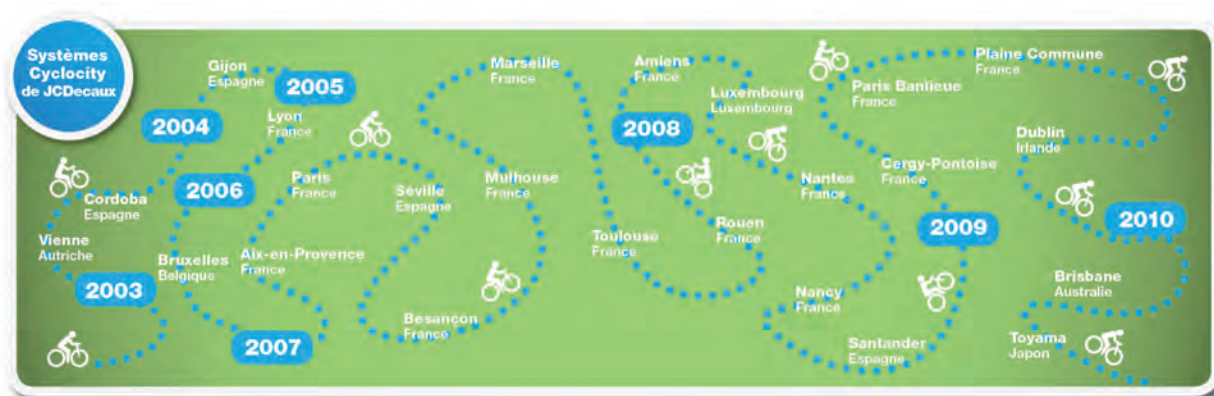
JCDecaux a développé un abribus non publicitaire, équipé de panneaux solaires, pouvant rester éclairé la nuit sans consommer d'électricité. Les premiers abribus de ce type ont été installés en 2003 dans la ville de Plymouth au Royaume-Uni, et depuis cette date, de nombreux contrats ont été signés dans le monde. 16 abribus utilisant des panneaux photovoltaïques seront ainsi installés à Séoul d'ici à mai 2011.

Les recherches du Bureau d'études du Groupe se poursuivent pour évaluer l'intégration des technologies solaires dans d'autres mobiliers urbains.

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

L'achat d'électricité verte pour la consommation des mobiliers urbains et des supports publicitaires est davantage mis en œuvre, comme en France ou au Royaume-Uni.

Le vélo : une réponse écologique aux déplacements urbains



Cyclocity, système de vélo en libre-service (VLS) conçu et développé par JCDecaux, s'est définitivement imposé en 2007 comme un véritable moyen de mobilité « collective individuelle ». Implantés dans 67 villes dans le monde dont 52 en France, l'ensemble des projets de Vélos en Libre-Service (VLS) géré par JCDecaux évite l'émission de 31554 tonnes de CO₂ par an⁽¹⁾, en considérant que l'utilisation du vélo remplace celle d'une voiture et que 45 500 vélos en libre-service parcourent par jour en moyenne 9,5 kilomètres, pour un total de 157 771 250 km par an. Au total, depuis leur mise en service, ces systèmes de VLS ont généré plus de 147 millions de locations.

En 2010, des systèmes de VLS ont également été installés en Australie, au Japon et en Suède.

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

En 2010, la Chambre de commerce irlandaise a récompensé, le 28 octobre à Dublin, les collectivités locales les plus dynamiques en matière d'excellence, lors de la remise de prix "Chambers Ireland Excellence in Local Government Awards 2010". Les dublinbikes ont reçu à cette occasion le 1er prix dans la catégorie Développement durable pour le rôle significatif qu'ils jouent dans la vie urbaine et leur contribution en termes de développement durable.

⁽¹⁾ Estimations ADEME : le parc automobile actuel de véhicules particuliers roulant en milieu urbain génère en moyenne 200 g d'équivalent CO₂ par kilomètre parcouru.

⁽²⁾ Enquête de satisfaction menée par l'institut TNS Sofres auprès de 853 usagers de Vélib', réalisée en ligne entre le 26 et le 27 mars 2009.

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

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

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

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

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

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, suite à 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.

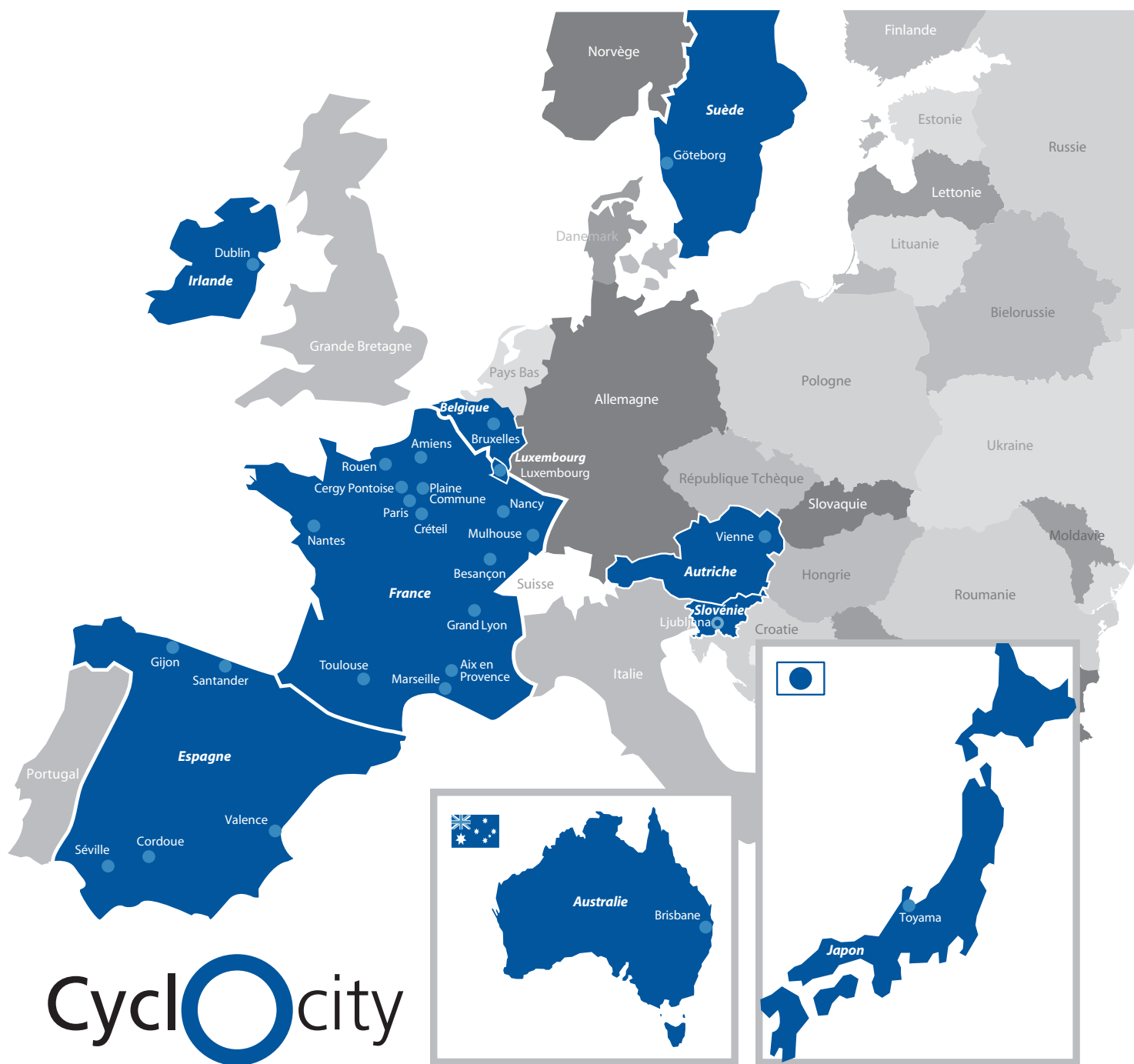
Des avancées remarquables ont ainsi été faites dans le domaine de l'acquisition d'expertise et de développement de produits utilisant les technologies Digitales. Une gamme complète de dispositifs permettant de répondre à tous les besoins indoor ou outdoor a été référencée par les équipes R&D, Achats et Digital Media, incluant des dispositifs LCD et PLASMA des formats allant du 17" au 103", ou LED de pitch de 10mm ou 6mm 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 (London The Torch) qu'en Asie (Aéroports de Shanghai).

Les efforts se sont également portés en collaboration avec la Direction des Systèmes d'Information, sur la sélection 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.

Dans un contexte 2010 d'économie mondiale convalescente, JCDecaux a fait le choix de maintenir un effort très soutenu d'investissement en matière de recherche et développement : 8,4 millions d'euros y ont été consacrés, maintenant ainsi les moyens mis à disposition à un niveau comparable à celui des années précédentes (6,4 millions d'euros en 2009 et 8,8 millions d'euros en 2008).

Ces efforts ont permis un niveau soutenu d'innovation avec par exemple la conception et le déploiement sur la Ville de Boulogne-Billancourt d'une nouvelle gamme de mobilier urbain mettant à disposition des usagers de la voie publique un défibrillateur permettant de secourir au plus près les personnes victimes d'un accident cardiaque.

Le portefeuille porté en 2010 à 739 brevets et modèles est une autre démonstration tout autant du bien fondé de cette politique que de la vitalité créative et de la puissance innovante des équipes de JCDecaux.



CyclOcity

Pays	Villes	Dates de mise en service
Autriche	Vienne	Octobre 03
Belgique	Bruxelles	Mai 09
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
Slovenie	Ljubljana	Mai 11

- Stations opérationnelles
- Stations prévues

LES ÉTATS FINANCIERS

Commentaires sur les comptes consolidés	57
Commentaires sur les comptes	57
Évolution récente et tendances	66
Politique d'investissement	66
Comptes consolidés et annexe	67
Bilan	67
Compte de résultat	69
Variation des capitaux propres	70
Tableau des flux de trésorerie	71
Annexe aux comptes consolidés	72
Commentaires sur les comptes annuels de la société JCDecaux SA	127
Commentaires sur l'activité	127
Commentaires sur les comptes	127
Évolution récente et tendances	128
Comptes annuels et annexe de la société JCDecaux SA	129
Bilan	129
Compte de résultat	131
Annexe aux comptes annuels	132

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 2010 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 2010 et présentés avec des informations financières comparatives 2009 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.

Synthèse de l'activité en 2010

Le chiffre d'affaires du Groupe a progressé de 22,5 % à 2 350,0 millions d'euros au 31 décembre 2010. A périmètre et taux de change constant, le chiffre d'affaires a progressé de 9,1 %. La marge opérationnelle du Groupe s'élève à 555,4 millions d'euros en hausse de 41,7 % et a représenté 23,6 % du chiffre d'affaires, contre 20,4 % en 2009. Le résultat d'exploitation du Groupe a augmenté de 127,2 % à 279,0 millions d'euros au 31 décembre 2010 et a représenté 11,9 % du chiffre d'affaires en 2010, contre 6,4 % en 2009.

Au 31 décembre 2010, les effectifs du Groupe sont de 9 943 collaborateurs, soit une augmentation de 6 collaborateurs par rapport à fin 2009.

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 2009 et 2010.

Exercice clos au 31 décembre

<i>En millions d'euros, sauf pourcentages</i>	2010	2009
MOBILIER URBAIN		
Chiffre d'affaires		
- Publicité	1 033,0	828,7
- Vente, location et entretien	114,0	105,6
Chiffre d'affaires Total	1 147,0	934,3
Marge opérationnelle	375,9	298,4
<i>Taux de marge opérationnelle</i>	<i>32,8 %</i>	<i>31,9 %</i>
Résultat d'exploitation	173,8	93,5
<i>Résultat d'exploitation / chiffre d'affaires</i>	<i>15,2 %</i>	<i>10,0 %</i>
TRANSPORT		
Chiffre d'affaires	777,6	589,6
Marge opérationnelle	115,4	55,6
<i>Taux de marge opérationnelle</i>	<i>14,8 %</i>	<i>9,4 %</i>
Résultat d'exploitation	83,3	16,6
<i>Résultat d'exploitation / chiffre d'affaires</i>	<i>10,7 %</i>	<i>2,8 %</i>
AFFICHAGE		
Chiffre d'affaires	425,4	394,9
Marge opérationnelle	64,1	38,0
<i>Taux de marge opérationnelle</i>	<i>15,1 %</i>	<i>9,6 %</i>
Résultat d'exploitation	21,9	12,7
<i>Résultat d'exploitation / chiffre d'affaires</i>	<i>5,1 %</i>	<i>3,2 %</i>
TOTAL GROUPE		
Chiffre d'affaires	2 350,0	1 918,8
Marge opérationnelle	555,4	392,0
<i>Taux de marge opérationnelle</i>	<i>23,6 %</i>	<i>20,4 %</i>
Résultat d'exploitation	279,0	122,8
<i>Résultat d'exploitation / chiffre d'affaires</i>	<i>11,9 %</i>	<i>6,4 %</i>

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

1. CHIFFRE D'AFFAIRES

1.1. Définitions

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

Les réseaux

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

Les tarifs

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

1.1.1. Croissance interne et croissance externe

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

1.1.2. Chiffre d'affaires publicitaire

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

1.1.3. Chiffre d'affaires non publicitaire

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

1.2. Évolution du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à 2 350,0 millions d'euros en 2010 contre 1 918,8 millions d'euros en 2009. Les opérations d'acquisitions, de cessions et de partenariats intervenues en 2010 ont eu un effet positif de +194,1 millions d'euros sur le chiffre d'affaires de l'exercice. La fluctuation des devises entre 2009 et 2010 a généré quant à elle un impact de change positif de +61,9 millions d'euros sur le chiffre d'affaires. À périmètre et taux de change constants, l'évolution interne du chiffre d'affaires s'est élevée à +9,1 % en 2010. Cette augmentation reflète la performance des trois segments Mobilier Urbain, Transport et Affichage, dont la croissance interne s'est établie respectivement à +7,3 %, +15,6 % et +3,8 %.

1.2.1. Chiffre d'affaires par activité

Mobilier Urbain

Le chiffre d'affaires total de l'activité Mobilier Urbain s'est élevé à 1 147,0 millions d'euros en 2010, contre 934,3 millions d'euros en 2009, soit une croissance de +22,8 %.

Les variations de périmètre ont eu un impact positif de +118,9 millions d'euros. Les variations des cours de change entre 2009 et 2010 ont généré un impact positif annuel de +25,6 millions d'euros sur le chiffre d'affaires du Mobilier Urbain, principalement lié aux dollars américain et australien, ainsi qu'à la livre britannique.

▪ **Chiffre d'affaires publicitaire**

Le chiffre d'affaires publicitaire a progressé de 24,7 % en 2010.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires publicitaire de l'activité Mobilier Urbain a augmenté de 8,0 % sur l'année 2010. Les marchés européens, dont la France et le Royaume-Uni, ont enregistré une croissance solide de leur chiffre d'affaires en 2010 tandis qu'en Amérique du Nord et en Asie-Pacifique, celle-ci a été à deux chiffres.

▪ **Chiffre d'affaires non publicitaire**

Le chiffre d'affaires non publicitaire s'est élevé à 114,0 millions d'euros en 2010, contre 105,6 millions d'euros en 2009, soit une croissance de 8,0 %. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires non publicitaire a progressé de 2,0 %. Peu dépendant des marchés publicitaires, ce chiffre d'affaires a connu un recul beaucoup moins sensible de son activité en 2009 que le chiffre d'affaires publicitaire. Par conséquent, la croissance du chiffre d'affaires non publicitaire en 2010 est en retrait par rapport à la croissance du chiffre d'affaires publicitaire.

Transport

Le chiffre d'affaires de l'activité Transport s'est élevé à 777,6 millions d'euros en 2010, contre 589,6 millions d'euros en 2009, soit une croissance de 31,9 %.

Les variations de périmètre de 2010 ont eu un impact positif de +64,5 millions d'euros. Les variations des cours de change ont eu un impact positif de 31,4 millions d'euros sur le chiffre d'affaires de cette activité en 2010, principalement lié aux activités aux Etats-Unis, en Chine, à Hong Kong et au Royaume-Uni.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de l'activité Transport a progressé de 15,6 % en 2010, tiré par une forte croissance à deux chiffres du chiffre d'affaires en France, en Amérique du Nord et en Asie-Pacifique.

Affichage

Le chiffre d'affaires de l'activité Affichage s'est élevé à 425,4 millions d'euros en 2010, contre 394,9 millions d'euros en 2009, soit une croissance de 7,7 %.

Les variations de périmètre intervenues en cours d'année 2009 ont eu un impact positif de 10,7 millions d'euros en 2010, où elles ont pu s'appliquer sur la totalité de l'année. Les variations des cours de change entre 2009 et 2010 ont eu un impact positif de 4,8 millions d'euros sur le chiffre d'affaires de l'Affichage en 2009, principalement lié à la livre britannique.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a progressé de 3,8 % en 2010. Le Royaume-Uni a enregistré une croissance à deux chiffres de son chiffre d'affaires organique en 2010, tandis que celle-ci a été solide en France. La rationalisation du patrimoine publicitaire s'est poursuivie en France en 2010. Le chiffre d'affaires organique de la division Affichage a légèrement diminué dans le reste de l'Europe reflétant des conditions de marché plus difficiles en Europe du Sud.

Chiffre d'affaires par zone géographique.

Exercice au 31 décembre	2010		2009	
<i>En millions d'euros, sauf pourcentages</i>	Chiffre d'affaires	% du total	Chiffre d'affaires	% du total
Europe (1)	787,6	33,4	650,9	33,9
France	598,2	25,5	563,7	29,4
Asie-Pacifique	420,6	17,9	300,9	15,7
Royaume-Uni	271,9	11,6	183,8	9,6
Amérique du Nord	187,8	8,0	146,2	7,6
Reste du monde (2)	83,9	3,6	73,3	3,8
Total	2 350,0	100,0	1 918,8	100,0

(1) Hors France et Royaume-Uni

(2) 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 598,2 millions d'euros en 2010, en progression de 6,1 % par rapport à 2009.
- Le chiffre d'affaires du Royaume-Uni a représenté 271,9 millions d'euros en 2010, en augmentation de 47,9 % par rapport à 2009.

Les actifs de Titan acquis en début d'année 2010 ont grandement contribué à cette performance. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires du Royaume-Uni croît de 6,2 %.

- Dans la zone Europe hors France et Royaume-Uni, le chiffre d'affaires s'est élevé à 787,6 millions d'euros, en augmentation de 21,0 % par rapport à 2009.

Les sociétés du groupe Wall acquises fin décembre 2009 représentent une part majeure de la croissance réalisée par la zone Europe hors France et Royaume-Uni. À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires croît de 2,4 %.

- Le chiffre d'affaires de la zone Asie-Pacifique a représenté 420,6 millions d'euros, en progression de 39,8 % par rapport à 2009.

Il n'y a pas eu de variation de périmètre en 2010 concernant la zone Asie-Pacifique.

A taux de change constants, le chiffre d'affaires progresse de 29,3 % par rapport à 2009, porté par une croissance à deux chiffres en Chine, à Hong Kong, en Corée, à Singapour et en Inde.

- Le chiffre d'affaires de la zone Amérique du Nord s'est élevé à 187,8 millions d'euros, en augmentation de 28,5 % par rapport à 2009.

Il n'y a pas eu de variation de périmètre en 2010 concernant la zone Amérique du Nord.

À taux de change constants, le chiffre d'affaires de la zone Amérique du Nord a progressé de 21,9 %,

- Le chiffre d'affaires de la Zone Reste du Monde s'est élevé à 83,9 millions d'euros, en augmentation de 14,5 % par rapport à 2009.

A périmètre et taux de change constants, la zone Reste du Monde a enregistré un recul de son chiffre d'affaires de -9,3 % reflétant la baisse du chiffre d'affaires réalisé avec l'aéroport de Dubaï, liée à un référentiel très élevé en 2009.

- Pour ce qui est du poids relatif de chaque zone géographique au sein du Groupe, le dynamisme de la zone Asie-Pacifique en 2010 fait progresser sa contribution au chiffre d'affaires consolidé du Groupe, son poids passant de 15,7 % en 2009 à 17,9 % en 2010. La part du Royaume-Uni, progresse également, passant de 9,6 % en 2009 à 11,6 % en 2010, retrouvant même un poids relatif légèrement supérieur à celui atteint en 2008. L'Amérique du Nord voit également monter sa contribution, qui passe de 7,6 % à 8,0 %. En contrepartie et en dépit d'une croissance organique solide, le poids relatif de la France diminue, passant de 29,4 % à 25,5 %, car elle ne bénéficie pas d'effets de change ou de périmètre.

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

En 2010, les opérations d'acquisition, de cession et de partenariat ont représenté un impact positif de 194,1 millions d'euros sur le chiffre d'affaires consolidé du Groupe, dont 118,9 millions d'euros sur l'activité Mobilier Urbain, 64,5 millions d'euros sur l'activité Transport et 10,7 millions d'euros sur l'activité Affichage.

Cet impact résulte principalement des opérations suivantes :

- 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, la société JCDecaux UK a acheté des actifs 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 ;
- depuis janvier 2010, la société RTS Decaux (Kazakhstan), 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 ;
- en juillet 2009, le groupe JCDecaux a acquis une participation complémentaire de 8,13 % dans la société Proreklam-Europlakat Doo en Slovénie, qui détient également une société kosovare; le chiffre d'affaires 2010 bénéficie de cette opération sur la totalité de l'année ;
- en novembre 2009, le Groupe BigBoard opérant en Russie et en Ukraine, est passé de la mise en équivalence à la consolidation proportionnelle à 50 % suite à une évolution de sa gouvernance; le chiffre d'affaires 2010 bénéficie de cette opération sur la totalité de l'année ;
- en avril 2010, les sociétés Immobiliengesellschaft Oranienburger Tor GmbH et Ilg Aussenwerbung GmbH ont 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 des charges d'escomptes comptabilisées en moins du chiffre d'affaires et des produits d'escompte enregistrés en moins des coûts directs d'exploitation, d'une part et des charges de stock-options, comptabilisées sur la ligne « Coûts commerciaux, généraux et administratifs » d'autre part.

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

La plupart des charges d'exploitation étant fixes, le chiffre d'affaires est le facteur déterminant de l'analyse du taux de marge opérationnelle. Par conséquent, en optimisant sa grille tarifaire (« yield management »), et en introduisant certaines techniques marketing innovantes, le Groupe est en mesure d'influer de manière significative sur le taux de marge opérationnelle. En revanche, une baisse ou une stagnation du chiffre d'affaires 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 555,4 millions d'euros en 2010, contre 392,0 millions d'euros en 2009, soit une progression de 41,7 %. Elle a représenté 23,6 % du chiffre d'affaires en 2010 contre 20,4 % en 2009.

Mobilier Urbain : la marge opérationnelle est en hausse de 26,0 % à 375,9 millions d'euros et représente 32,8 % du chiffre d'affaires contre 31,9 % en 2009. Hors contribution de Wall et Titan à la division Mobilier Urbain, la marge opérationnelle en pourcentage du chiffre d'affaires s'établit à 33,8 %, soit une augmentation de 190 points de base par rapport au niveau de 31,9 % enregistré sur la même période l'année précédente, reflétant un bon levier opérationnel sur la plupart des marchés où le Groupe opère.

Transport : la marge opérationnelle a plus que doublé à 115,4 millions d'euros, et s'établit à 14,8 % du chiffre d'affaires contre 9,4 % en 2009. La forte hausse de la marge opérationnelle s'explique par la croissance du chiffre d'affaires en Asie-Pacifique et en Amérique du Nord, ainsi que par la contribution des nouveaux actifs notamment les contrats ferroviaires de Titan.

Affichage : la marge opérationnelle est en hausse de 68,7 % à 64,1 millions d'euros et représente 15,1 % du chiffre d'affaires contre 9,6 % en 2009. La division Affichage bénéficie d'un rebond de son chiffre d'affaires principalement en France et au Royaume-Uni, ainsi que des effets positifs des mesures d'économies de coûts récurrents lancées en 2009 sur l'ensemble des marchés où le Groupe opère.

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 2010, le résultat d'exploitation s'est élevé à 279,0 millions d'euros, contre 122,8 millions d'euros en 2009, soit une progression de 127,2 %. Le résultat d'exploitation a représenté 11,9 % du chiffre d'affaires en 2010, contre 6,4 % en 2009. L'augmentation de 156,2 millions d'euros du résultat d'exploitation en 2010 par rapport à 2009 s'explique par la progression de 163,4 millions d'euros de la marge opérationnelle et par l'augmentation de 7,2 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 231,6 millions d'euros en 2010 contre 223,0 millions d'euros en 2009. Cette augmentation de 8,6 millions d'euros provient pour 16,1 millions d'euros des dotations aux amortissements des actifs de Wall et de Titan, entrés dans le périmètre de consolidation respectivement fin décembre 2009 et courant janvier 2010, et pour 12,0 millions d'euros des dotations aux amortissements des contrats des sociétés acquises, valorisés dans le cadre de la « méthode de l'acquisition », en partie compensé par la diminution des dépréciations exceptionnelles d'actifs et des pertes de valeur des écarts d'acquisition, à hauteur de 25,4 millions d'euros.

Les dotations aux provisions nettes en 2010 se décomposent en une charge de 21,2 millions d'euros en 2010, contre 24,0 millions d'euros en 2009, et en une reprise de 29,2 millions d'euros, contre 16,1 millions d'euros en 2009.

Les pertes de valeur des écarts d'acquisition sont de 0,5 million d'euros en 2010, contre 0 en 2009.

Le poste « pièces détachées maintenance » s'élève à 39,8 millions d'euros en 2010, contre 38,3 millions d'euros en 2009, soit une augmentation de 1,5 million d'euros.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge de 12,5 millions d'euros en 2010, constituée à hauteur de 5,4 millions d'euros de charge de restructuration liées aux acquisitions de Wall en Allemagne et de Titan au Royaume-Uni. Ce poste représentait un montant net de 0 million d'euros en 2009.

Mobilier Urbain

Le résultat d'exploitation de l'activité Mobilier Urbain, qui s'est élevé à 173,8 millions d'euros en 2010, contre 93,5 millions d'euros en 2009, a progressé de 85,9 % en 2010. Il a représenté 15,2 % du chiffre d'affaires en 2010, contre 10,0 % en 2009.

Les dotations aux amortissements et pertes de valeur des écarts d'acquisition ont représenté 163,9 millions d'euros en 2010 contre 174,0 millions d'euros en 2009, soit une diminution de 10,1 millions d'euros liée pour 34,5 millions d'euros à la baisse des dépréciations exceptionnelles d'actifs, en partie compensée par les dotations aux amortissements des actifs de Wall et de Titan, qui s'élèvent à 20,7 millions d'euros, y compris les contrats valorisés dans le cadre de la « méthode de l'acquisition ».

Les dotations aux provisions en 2010 se décomposent en une charge de 13,5 millions d'euros, contre 5,6 millions d'euros en 2009, et en une reprise de 22,7 millions d'euros contre 11,4 millions d'euros en 2009.

Le poste « pièces détachées maintenance » constitue une charge de 37,5 millions d'euros en 2010, contre 35,3 millions d'euros en 2009. Cette augmentation de 2,2 millions d'euros est essentiellement liée aux variations de périmètre.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge de 9,9 millions d'euros en 2010, contre une charge de 1,4 million d'euros en 2009. Cette augmentation est liée pour 4,3 millions d'euros aux variations des coûts de restructuration sur l'exercice 2010, dues aux acquisitions de Wall et de Titan.

Transport

L'activité Transport a dégagé un résultat d'exploitation de 83,3 millions d'euros en 2010, contre 16,6 millions d'euros en 2009. Le résultat d'exploitation de l'activité Transport a représenté 10,7 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2010, contre 2,8 % en 2009.

La progression du résultat d'exploitation du segment Transport provient principalement de l'augmentation de 59,8 millions d'euros de la marge opérationnelle, de la baisse de 12,8 millions d'euros des dotations nettes aux provisions et d'une évolution favorable des autres charges et produits opérationnels à hauteur de 2,9 millions d'euros, en partie compensées par l'augmentation de 8,3 millions d'euros des dotations aux amortissements, liée pour 2,9 millions d'euros aux variations de périmètre.

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 29,3 millions d'euros en 2010, soit 3,8 % 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 21,9 millions d'euros en 2010, contre 12,7 millions d'euros en 2009. Il a représenté 5,1 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2010, contre 3,2 % en 2009.

Le résultat d'exploitation de l'activité Affichage est en progression de 9,2 millions d'euros, principalement du fait de l'augmentation de 26,1 millions d'euros de la marge opérationnelle, en partie compensée par la hausse de 10,5 millions d'euros des dépréciations exceptionnelles d'actifs et par une évolution défavorable des autres charges et produits opérationnels à hauteur de 6,9 millions d'euros.

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

4. RÉSULTAT FINANCIER

En 2010, le résultat financier s'est élevé à -34,8 millions d'euros, soit une évolution défavorable de 15,2 millions d'euros par rapport à 2009. Cette diminution s'explique principalement par la hausse de 5,9 millions d'euros des charges d'actualisation et l'impact en 2009 d'un abandon de créance en faveur du Groupe pour 10,7 millions d'euros. Hors abandon de créance de 2009, les intérêts financiers nets diminuent de 2,5 millions d'euros, principalement du fait de la baisse de l'endettement financier net moyen.

5. IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

En 2010, l'impôt sur les bénéfices consolidés s'est établi à 78,8 millions d'euros, contre 38,0 millions d'euros en 2009. Cette hausse de l'impôt de 40,8 millions d'euros est à mettre en lien avec l'accroissement du résultat d'exploitation, conséquence de la reprise de l'activité en 2010.

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 32,2 % en 2010 contre 36,8 % en 2009. Retraité de l'effet d'actualisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, le taux effectif d'impôt ressort à 31,2 % en 2010, contre 35,6 % en 2009.

6. RÉSULTAT NET

Le résultat net part du Groupe s'est élevé à 173,3 millions d'euros en 2010, contre 24,5 millions d'euros en 2009. L'augmentation du résultat net part du Groupe en 2010 s'explique principalement par la forte 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 2010, la dette nette du Groupe (hors engagements de rachat de minoritaires et telle que définie et détaillée au paragraphe 3.16 des Annexes aux comptes consolidés) s'est élevée à 358,8 millions d'euros, contre 670,0 millions d'euros au 31 décembre 2009, soit une diminution de 311,2 millions d'euros.

7.1. Flux nets issus des activités opérationnelles

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles en 2010 ont représenté 561,8 millions d'euros, contre 419,2 millions d'euros en 2009. Cette augmentation de 142,6 millions est essentiellement liée à une amélioration de la marge opérationnelle de 163,4 millions. Les flux 2010 ont été générés principalement par la marge opérationnelle de 555,4 millions d'euros diminuée des « pièces détachées maintenance » hors perte de valeur des stocks pour 34,9 millions d'euros et des autres produits et charges de gestion pour 5,6 millions d'euros et augmentée de la variation du besoin en fonds de roulement qui génère un flux positif de 52,8 millions d'euros. On notera :

- une baisse des stocks de 16,6 millions d'euros observée principalement en France;
- une augmentation des postes clients et autres créances de 63,7 millions d'euros liée à la reprise d'activité et à la maîtrise des délais de recouvrement;
- un accroissement des postes fournisseurs et autres dettes de 99,9 millions d'euros.

Les intérêts financiers nets payés en 2010 ont représenté 16,3 millions d'euros, contre 21,7 millions d'euros en 2009, en diminution du fait de la baisse de l'endettement financier net moyen.

L'impôt sur le résultat payé en 2010 a représenté 62,9 millions d'euros, contre 53,0 millions d'euros en 2009, soit une hausse de 9,9 millions d'euros concernant principalement la France pour 11,2 millions d'euros.

Les flux nets provenant des activités opérationnelles en 2010 ont représenté ainsi 482,6 millions d'euros, contre 344,5 millions d'euros en 2009.

7.2. Flux nets issus des investissements

Les flux nets issus des investissements en 2010 ont été composés pour 155,2 millions d'euros d'investissements nets corporels et incorporels, 0,3 million d'euros d'acquisition de titres de participation, 18,3 millions d'euros d'acquisition d'autres immobilisations financières, 0,8 million d'euros de variation de dettes sur immobilisations financières, montants diminués de 14,6 millions d'euros de cessions d'immobilisations financières.

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles se sont élevées à 158,5 millions d'euros et les cessions ont représenté 3,3 millions d'euros, ce qui donne un flux net de 155,2 millions d'euros. Les acquisitions d'immobilisations corporelles du Groupe, d'un montant total de 136,1 millions d'euros, incluent 117,3 millions d'euros de nouveaux mobiliers urbains et supports d'affichage et 18,8 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 22,4 millions d'euros, incluent 12,1 millions d'euros de nouveaux droits publicitaires et frais de développement immobilisés, et 10,3 millions d'euros d'investissements généraux, essentiellement constitués de logiciels informatiques.

En 2009, le Groupe enregistrerait 175,4 millions d'euros d'acquisitions de nouveaux mobiliers urbains et supports d'affichage, de nouveaux droits publicitaires et frais de développement immobilisés, et 22,4 millions d'euros d'investissements généraux.

Dans l'activité Mobilier Urbain, les acquisitions d'immobilisations corporelles se sont élevées à 107,2 millions d'euros en 2010 (contre 159,2 millions d'euros en 2009), soit 79 % de l'ensemble du Groupe. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles, principalement constituées de logiciels informatiques, ont été de 11,9 millions d'euros en 2010.

Pour ce qui concerne l'activité Transport, les acquisitions d'immobilisations corporelles ont représenté 16,3 millions d'euros en 2010, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles se sont élevées à 6,7 millions d'euros. Les investissements totaux de l'activité Transport étaient de 18,0 millions d'euros en 2009.

En 2010, les acquisitions d'immobilisations corporelles de l'activité Affichage se sont élevées à 12,5 millions d'euros, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles ont représenté 3,9 millions d'euros. Les investissements totaux de l'activité Affichage étaient de 20,6 millions d'euros en 2009.

Le Groupe n'a pas procédé à des acquisitions significatives de titres en 2010 et les cessions de titres de participation n'ont pas eu d'impact matériel dans les comptes consolidés du Groupe en 2010.

Les acquisitions d'autres immobilisations financières se sont élevées à 18,3 millions d'euros dont principalement 10,1 millions d'euros de prêt consenti par JCDecaux SA à Metrobus et 4,9 millions d'euros correspondant à la quote-part non éliminée du prêt complémentaire accordée par JCDecaux SA à sa filiale MCDcaux Inc. au Japon.

Les cessions d'autres immobilisations financières ont représenté 14,6 millions d'euros, dont principalement 6,4 millions d'euros de remboursement du prêt accordé par JCDecaux SA à Metrobus et 1,7 million d'euros concernant la quote-part non éliminée des remboursements reçus des sociétés intégrées proportionnellement.

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 311,2 millions d'euros en 2010. Cette baisse s'analyse principalement en une diminution de 185,4 millions d'euros de la dette financière brute au bilan, une diminution de 8,6 millions d'euros des instruments financiers dérivés passifs nets et une augmentation de 109,9 millions d'euros de la trésorerie nette.

La variation de la dette financière brute au bilan et des instruments financiers de couverture ressort à -194,0 millions d'euros et se décompose en :

- -217,6 millions d'euros de flux de remboursements net des financements ;
- +23,6 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.

7.4. Flux nets issus des acquisitions ne donnant pas le contrôle

En 2010, les acquisitions ne donnant pas le contrôle se sont élevées à 4,2 millions d'euros et sont constituées du paiement des engagements d'achat de minoritaires en Allemagne et en Turquie pour 3,6 millions d'euros et de la prise de participation complémentaire dans Avenir Praha Spol Sro pour 0,6 million d'euros.

7.5. Flux nets issus des capitaux propres et dividendes

La société JCDecaux SA n'a pas distribué de dividendes au cours de l'exercice 2010.

Certaines filiales de JCDecaux SA, dans lesquelles existent des participations minoritaires, ont distribué des dividendes pour un montant total de 5,8 millions d'euros. Le Groupe a par ailleurs reçu des dividendes des sociétés non consolidées pour 0,1 million d'euros et des sociétés mises en équivalence pour 1,0 million d'euros.

L'augmentation de capitaux propres de 4,9 millions d'euros est liée à hauteur de 3,5 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 2010, sont exposées dans la partie Annexe aux comptes consolidés (pages 72 à 126 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 2010 sont listés et détaillés dans la partie « Annexe aux comptes consolidés », au paragraphe 7.

II. ÉVOLUTION RÉCENTE ET TENDANCES

Depuis le 31 décembre 2010, la situation financière ou commerciale du Groupe n'a pas connu de changement significatif susceptible d'être évoqué dans le présent document. Le début d'année 2011 semble encourageant, mais toute prévision d'évolution du chiffre d'affaires reste prématurée en raison d'une visibilité insuffisante. 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 2010, le Groupe a consacré 133,5 millions d'euros à des investissements liés aux nouveaux contrats et aux renouvellements de contrats, contre 179,1 millions d'euros en 2009.

Le Groupe a également consacré 25,0 millions d'euros, contre 18,7 millions d'euros en 2009, 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 2011 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>		31/12/2010	31/12/2009 Retraité ⁽¹⁾
Ecarts d'acquisition	§ 3.3	1 342,6	1 335,0
Autres immobilisations incorporelles	§ 3.3	318,9	329,4
Immobilisations corporelles	§ 3.4	1 137,7	1 171,8
Titres mis en équivalence	§ 3.5	141,2	134,0
Investissements financiers		2,1	2,7
Autres actifs financiers	§ 3.6	17,8	15,4
Impôts différés actif	§ 3.12	15,3	15,9
Créances d'impôts sur les sociétés	§ 3.11	1,9	1,3
Autres créances	§ 3.7	49,5	53,0
ACTIFS NON COURANTS		3 027,0	3 058,5
Autres actifs financiers	§ 3.6	11,7	4,3
Stocks	§ 3.8	97,4	110,2
Instruments financiers dérivés	§ 3.17	0,0	1,6
Clients et autres débiteurs	§ 3.9	712,6	601,4
Créances d'impôts sur les sociétés	§ 3.11	3,7	11,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	§ 3.10	211,5	90,9
ACTIFS COURANTS		1 036,9	820,2
TOTAL DES ACTIFS		4 063,9	3 878,7

(1) Voir paragraphe 2 « Réconciliation des comptes 2009 retraités ».

Passif

<i>En millions d'euros</i>		31/12/2010	31/12/2009 Retraité ⁽¹⁾
Capital		3,4	3,4
Primes		1 001,6	996,3
Réserves consolidées		1 063,4	1 042,8
Résultat net du Groupe		173,3	24,5
Autres éléments des capitaux propres		5,7	-37,3
CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE		2 247,4	2 029,7
Participations ne donnant pas le contrôle		-24,7	-21,6
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	§ 3.13	2 222,7	2 008,1
Provisions	§ 3.14	195,8	186,5
Impôts différés passif	§ 3.12	106,7	108,6
Dettes financières	§ 3.15	459,3	533,4
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	§ 3.16	73,6	78,7
Autres créditeurs		14,3	12,5
Instruments financiers dérivés	§ 3.17	19,3	29,6
PASSIFS NON COURANTS		869,0	949,3
Provisions	§ 3.14	36,0	28,9
Dettes financières	§ 3.15	83,8	195,1
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	§ 3.16	12,9	3,2
Instruments financiers dérivés	§ 3.17	0,5	0,4
Fournisseurs et autres créditeurs	§ 3.18	788,0	665,4
Passifs d'impôt exigible	§ 3.11	28,9	16,9
Concours bancaires	§ 3.15	22,1	11,4
PASSIFS COURANTS		972,2	921,3
TOTAL DES PASSIFS		1 841,2	1 870,6
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		4 063,9	3 878,7

(1) Voir paragraphe 2 « Réconciliation des comptes 2009 retraités ».

ETAT DU RESULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE

COMPTE DE RESULTAT

<i>En millions d'euros</i>		2010	2009
CHIFFRE D'AFFAIRES NET		2 350,0	1 918,8
Coûts directs d'exploitation	§ 4.1	-1 432,1	-1 214,3
Coûts commerciaux, généraux & administratifs	§ 4.1	-362,5	-312,5
MARGE OPÉRATIONNELLE		555,4	392,0
Dotations aux amortissements et provisions nettes	§ 4.1	-223,6	-230,9
Perte de valeur des écarts d'acquisition	§ 4.1	-0,5	0,0
Pièces détachées maintenance	§ 4.1	-39,8	-38,3
Autres produits opérationnels	§ 4.1	2,3	10,9
Autres charges opérationnelles	§ 4.1	-14,8	-10,9
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		279,0	122,8
Produits financiers	§ 4.2	11,9	24,1
Charges financières	§ 4.2	-46,7	-43,7
RÉSULTAT FINANCIER		-34,8	-19,6
Impôts sur les bénéfices	§ 4.3	-78,8	-38,0
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	§ 4.5	3,9	-30,7
RÉSULTAT DES ACTIVITES POURSUIVIES		169,3	34,5
Résultat des activités abandonnées			
RÉSULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		169,3	34,5
- Dont part des minoritaires dans le résultat		-4,0	10,0
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		173,3	24,5
Résultat de base par action (en euros)		0,782	0,110
Résultat dilué par action (en euros)		0,782	0,110
Nombre moyen pondéré d'actions	§ 4.4	221 489 982	221 322 760
Nombre moyen pondéré d'actions (dilué)	§ 4.4	221 707 844	221 389 683

AUTRES ELEMENTS DU RESULTAT GLOBAL DE L'EXERCICE

<i>En millions d'euros</i>		2010	2009
			Retraité ⁽¹⁾
RESULTAT DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		169,3	34,5
Ecarts de conversion sur les opérations faites à l'étranger ⁽²⁾		35,7	6,7
Ecarts de conversion sur les investissements nets à l'étranger		3,3	4,2
Titres disponibles à la vente		0,1	-1,7
Ecarts de réévaluation		0,0	0,9
Part des autres éléments du résultat global dans les sociétés mises en équivalence		4,2	-2,6
- Réserves de conversion des sociétés mises en équivalence		4,0	-2,2
- Titres disponibles à la vente des sociétés mises en équivalence		-0,1	-0,2
- Plus et moins-values de cession de titres d'autocontrôle des sociétés mises en équivalence		0,3	-0,2
Autres éléments du résultat global avant impôts		43,3	7,5
Impôts sur les autres éléments du résultat global ⁽³⁾		0,0	0,0
RESULTAT GLOBAL		212,6	42,0
- Dont part des minoritaires		-3,5	8,7
RESULTAT GLOBAL - PART DU GROUPE		216,1	33,3

(1) Voir paragraphe 2 « Réconciliation des comptes 2009 retraités ».

(2) 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.

(3) Aucun des autres éléments du résultat global ne présente un effet d'impôt au 31 décembre 2010 comme au 31 décembre 2009.

ETAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère

En millions d'euros	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			
Capitaux propres au 31 décembre 2008	3,4	993,5	1 043,5	1,2	-47,8	0,0	0,5	-46,1	1 994,3	-24,6	1 969,7
Augmentation de capital ⁽¹⁾		1,0						0,0	1,0	6,6	7,6
Distributions de dividendes								0,0	0,0	-5,6	-5,6
Paievements en actions		1,8						0,0	1,8		1,8
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ⁽²⁾								0,0	0,0	-9,7	-9,7
Variations de périmètre								0,0	0,0	3,3	3,3
Résultat de l'ensemble consolidé			24,5					0,0	24,5	10,0	34,5
Autres éléments du Résultat global				-1,3	9,4	0,9	-0,2	8,8	8,8	-1,3	7,5
Résultat global	0,0	0,0	24,5	-1,3	9,4	0,9	-0,2	8,8	33,3	8,7	42,0
Autres			-0,7					0,0	-0,7	-0,3	-1,0
Capitaux propres au 31 décembre 2009 retraité ⁽³⁾	3,4	996,3	1 067,3	-0,1	-38,4	0,9	0,3	-37,3	2 029,7	-21,6	2 008,1
Augmentation de capital ⁽¹⁾		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 ⁽²⁾								0,0	0,0	3,4	3,4
Variations de périmètre ⁽⁴⁾			-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
Résultat global	0,0	0,0	173,3	0,0	42,5	0,0	0,3	42,8	216,1	-3,5	212,6
Autres			-0,5		0,2			0,2	-0,3	0,5	0,2
Capitaux propres au 31 décembre 2010	3,4	1 001,6	1 236,7	-0,1	4,3	0,9	0,6	5,7	2 247,4	-24,7	2 222,7

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

(2) En 2009, impact du nouvel engagement d'achat auprès de Daniel Wall et d'Emre Kamçili et de l'exercice de l'option de vente sur les titres de Wall Decaux Holdings, Inc. 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 -7,8 M€ en 2010 contre -3,7 M€ en 2009. Les variations sont expliquées au paragraphe 3.16 « Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ».

(3) Voir paragraphe 2 « Réconciliation des comptes 2009 retraités ».

(4) 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).

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>En millions d'euros</i>	2010	2009
Résultat net avant impôts	248,1	72,5
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	-3,9	30,7
Dividendes reçus des sociétés non consolidées	-0,1	-0,1
Charges liées aux paiements en actions	1,6	1,8
Dotations nettes aux amortissements et provisions	221,8	228,2
Plus et moins-values de cession	7,0	-0,8
Charges nettes d'actualisation	19,8	13,9
Intérêts financiers nets	16,3	8,1
Dérivés financiers et résultat de change	-1,6	-5,7
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	52,8	70,6
Variation des stocks	16,6	27,6
Variation des clients et autres créances	-63,7	96,9
Variation des fournisseurs et autres dettes	99,9	-53,9
FLUX DE TRÉSORERIE ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	561,8	419,2
Intérêts financiers nets payés	-16,3	-21,7
Impôt sur le résultat payé	-62,9	-53,0
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	§ 5.1	482,6
Acquisitions d'immobilisations incorporelles & corporelles	-164,9	-194,6
Acquisitions de titres de participation	0,3	-77,8
Acquisitions d'autres immobilisations financières	-18,3	-6,2
Variations des dettes sur immobilisations incorporelles & corporelles	6,4	-3,2
Variations des dettes sur immobilisations financières	-0,8	-1,4
Total Investissements	-177,3	-283,2
Cessions d'immobilisations incorporelles & corporelles	20,7	18,1
Cessions de titres de participation	0,0	14,7
Cessions d'autres immobilisations financières	14,6	11,1
Variations des créances sur immobilisations incorporelles & corporelles	-17,4	0,0
Total Désinvestissements	17,9	43,9
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES INVESTISSEMENTS	§ 5.2	-159,4
Distribution mise en paiement	-5,8	-5,6
Réduction des capitaux propres	0,0	-0,1
Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle	-4,2	-
Remboursement d'emprunts à long terme	-368,2	-157,7
Remboursement de contrats de location financement	-2,6	-3,0
Besoin de trésorerie (Financement)	-380,8	-166,4
Dividendes reçus	1,1	7,3
Augmentation des capitaux propres	4,9	1,8
Augmentation des emprunts à long terme	153,2	29,0
Dégagement de trésorerie (Financement)	159,2	38,1
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DU FINANCEMENT	§ 5.3	-221,6
Incidence des variations des cours des devises et autres mouvements	8,3	-2,4
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE	109,9	-25,5
Trésorerie nette d'ouverture	79,5	105,0
Trésorerie nette de clôture	189,4	79,5

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

En janvier 2010, le Groupe JCDecaux a acheté des actifs publicitaires 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 Outdoor UK Ltd 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 2m² installés dans les centres commerciaux et les gares.

Partenariats et principales acquisitions

Les principaux partenariats et acquisitions sont détaillés au paragraphe 3.1 « Evolution du périmètre de consolidation en 2010 ».

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 2010 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 2010, arrêtés par le Directoire, et approuvés par le Conseil de Surveillance du 8 mars 2011, 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 2010. Ces dernières sont disponibles sur le site Internet de la Commission européenne : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm. Ces principes ne diffèrent par ailleurs pas des normes IFRS telles que publiées par l'IASB ;
- 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 2010 :

- l'amendement à IFRS 2 « Transactions intragroupe dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en trésorerie » ;
- l'IFRS 3 révisée « Regroupements d'entreprises » ;
- l'IAS 27 amendée « Etats financiers consolidés et individuels » ;
- l'amendement à IAS 39 « Eléments éligibles à la couverture » ;
- l'IFRIC 12 « Accords de concession de services » ;
- l'IFRIC 15 « Contrats pour la construction de biens immobiliers » ;
- l'IFRIC 16 « Couvertures d'un investissement net dans une activité à l'étranger » ;
- l'IFRIC 17 « Distributions d'actifs non monétaires aux actionnaires » ;
- l'IFRIC 18 « Transferts d'actifs provenant de clients » ;
- l'amendement à IFRS 1 « Exemptions additionnelles pour les premiers adoptants » ;
- les améliorations annuelles 2009 des IFRS ;
- l'amendement à IFRS 5 des améliorations annuelles 2008 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 2009 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 2010 :

- Normes adoptées par l'Union Européenne mais dont l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2010 :
 - IAS 24 révisée « Information relative aux parties liées » ;
 - l'amendement à IFRS 1 « Exemption limitée de l'obligation de fournir des informations comparatives selon IFRS 7 par les premiers adoptants » ;
 - 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 ».
- Normes non adoptées par l'Union Européenne :
 - l'IFRS 9 « Instruments financiers » ;
 - l'amendement à IAS 12 « Impôt différé : Recouvrement des actifs sous-jacents » ;
 - l'amendement à IFRS 1 « Hyperinflation grave et suppression des dates d'application fermes pour les nouveaux adoptants » ;
 - l'amendement à IFRS 7 « Informations à fournir : Transferts d'actif financiers » ;
 - les améliorations annuelles 2010 des IFRS.

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

1.2. Première adoption des IFRS

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

- Application prospective de la norme IFRS 3 « Regroupement d'entreprises » à partir du 1er janvier 2004. Ainsi, les regroupements d'entreprises ayant une date d'effet antérieure n'ont pas été retraités.
- Dérogation aux dispositions d'IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères » pour les montants cumulés des différences de conversion qui existent à la date de transition aux IFRS. Ainsi, le montant cumulé des différences de conversion pour toutes les activités à l'étranger a été remis à zéro au 1er janvier 2004. Les profits et les pertes réalisés lors de la cession ultérieure d'activités à l'étranger excluent de ce fait les différences de conversion nées avant le 1er janvier 2004 et n'incluent que les différences de conversion postérieures à cette date.
- Concernant IAS 19 « Avantages au personnel », il a été choisi de comptabiliser en capitaux propres tous les écarts actuariels cumulés à la date de transition aux IFRS. Cette option sur l'état de situation financière d'ouverture ne remet pas en cause l'utilisation de la méthode du « corridor » utilisée pour les écarts actuariels cumulés générés ultérieurement.
- Les dispositions de la norme IFRS 2 ont été appliquées aux plans de stock-options postérieurs au 7 novembre 2002 et pour lesquels les droits d'exercice ne sont pas encore acquis au 1er janvier 2005.
- L'option de réévaluation des immobilisations corporelles à leur juste valeur n'a pas été retenue à la date de transition.

1.3. Périmètre et méthodes de consolidation

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

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

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

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

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

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

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

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

1.5. Conversion des états financiers des filiales

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

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

Lors de la cession totale ou partielle, 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 écarts d'acquisition » et dans le paragraphe 1.23 « Provision pour démontage ». Le résultat des tests de sensibilité est donné au paragraphe 3.3 « Ecarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles » pour la valorisation des écarts d'acquisition, actifs corporels et autres actifs incorporels, au paragraphe 4.5 « Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence » pour la valorisation des titres mis en équivalence et au paragraphe 3.14 « 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.

Compte tenu du taux de succès de JCDecaux dans le cadre de ses réponses aux appels d'offres de Mobilier Urbain, le Groupe considère légitime d'activer les coûts des projets liés à la préparation des réponses aux appels d'offres. 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.

L'écart d'acquisition (« Goodwill ») représente la juste valeur de la contrepartie transférée (incluant la juste valeur de toute participation précédemment détenue dans la société acquise), moins le montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables et des passifs repris.

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

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

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

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 en cas de prise de contrôle. Dans le cas d'une acquisition complémentaire permettant d'obtenir le contrôle conjoint d'une société précédemment sous influence notable, l'éventuel profit ou perte qui découle de la réévaluation à la juste valeur de la participation antérieurement détenue est comptabilisé en capitaux propres.

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 écarts d'acquisition 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 écarts d'acquisition est constatée, conformément à la méthodologie décrite au paragraphe 1.11 « Dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et des écarts d'acquisition ». Une telle dépréciation n'est pas réversible.

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 écarts d'acquisition

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

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

Lorsque la valeur recouvrable est appréciée par référence à la valeur d'utilité, les prévisions de flux de trésorerie sont déterminées en intégrant des hypothèses de croissance appréciées soit sur la durée des contrats, soit sur une durée de 5 ans avec prise en compte d'une projection à l'infini ainsi qu'un taux d'actualisation reflétant les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent. Les hypothèses de croissance retenues n'intègrent pas d'opération stratégique 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 écarts d'acquisition, les tests sont réalisés au niveau de chaque regroupement d'UGT dont le périmètre est déterminé pour chaque secteur opérationnel (Mobilier Urbain, Affichage et Transport) en prenant en compte le niveau de synergie attendu entre les UGT elles-mêmes. Ainsi, les tests sont effectués généralement au croisement du secteur opérationnel et de la zone géographique, niveau auquel se situent les synergies commerciales, voire au-delà si la synergie se justifie.
- Taux utilisés

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

Les pays sont répartis en cinq zones en fonction du risque associé à chaque pays, et à chaque zone correspond un taux d'actualisation spécifique s'échelonnant de 7,1 % à 19,1 %, pour la zone présentant le plus de risque. Le taux après impôt de 7,1 %,

en 2010 comme en 2009, est utilisé notamment en Europe Occidentale, Amérique du Nord, Japon et Australie, où le Groupe exerce près de 80 % de son activité.

- Valeurs recouvrables

Elles sont déterminées selon deux méthodes :

- Un premier niveau de test pour identifier les entités dont les actifs seraient susceptibles de faire l'objet d'une perte de valeur. Cette approche se fonde sur une projection de la marge opérationnelle 2010 sur une durée et selon des modalités propres à chaque secteur d'activité. Ainsi, pour les entités Mobilier Urbain et Transport, la durée résiduelle des contrats est utilisée avec prise en compte d'un taux de croissance moyen de 3 % en ligne avec les taux de croissance interne historiques, et du taux d'actualisation explicité ci-dessus. Pour l'activité Affichage, une durée de 15 années est retenue ;
- Sur la base du business plan, lorsque les actifs des entités n'ont pas passé le premier niveau de test explicité ci-dessus, ou que le Groupe estime que la projection de la marge opérationnelle ne reflète pas les flux de trésorerie futurs attendus. Dans ce cas également, les modalités de prise en compte des flux futurs de trésorerie diffèrent selon le secteur d'activité considéré avec un horizon généralement supérieur à 5 ans en raison de la nature et de l'activité du Groupe 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

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

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

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

1.13. Investissements financiers (Actifs disponibles à la vente)

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

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

Les variations de valeurs constatées sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global. Lorsque le titre est cédé, les gains et pertes accumulés dans les capitaux propres sont 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 à des entités mises en équivalence ou non consolidées ainsi que la quote-part non éliminée des prêts aux sociétés en intégration proportionnelle et les dépôts et cautionnements.

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

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 2009 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 4.1 « 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 écoulee de la période nécessaire à l'acquisition des droits d'exercice des options et la meilleure estimation du Management des options octroyées pour lesquelles un droit d'exercice sera effectivement acquis.

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

1.24.2. Actions gratuites

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

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

Le coût des services rendus est comptabilisé au compte de résultat par contrepartie d'une rubrique de capitaux propres, suivant un profil qui reflète les modalités d'attribution des actions gratuites. 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 écarts d'acquisition et des autres charges et produits opérationnels.

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

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

1.27. Résultat d'exploitation

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

Les autres charges et produits opérationnels comprennent les plus et moins-values de cession d'actifs corporels 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 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 ».

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.

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. RECONCILIATION DES COMPTES 2009 RETRAITES

Les comptes consolidés 2009 ont été retraités de la finalisation dans le délai d'affectation de 12 mois de l'évaluation de l'écart d'acquisition identifié lors de l'acquisition de Wall AG fin décembre 2009.

L'impact sur les capitaux propres au 31 décembre 2009 est de -1,2 million d'euros et se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	31 décembre 2009
	Impact total
Ecart d'acquisition	-1,3
Autres immobilisations incorporelles	-4,3
Immobilisations corporelles	0,6
Impôts différés actif	-3,8
Total des Actifs	-8,8
<i>Autres éléments des capitaux propres</i>	-0,8
<i>Résultat net part du Groupe</i>	0,0
<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	-0,4
Total des capitaux propres	-1,2
Provisions	-0,7
Impôts différés passif	-6,9
Total des Capitaux Propres et Passifs	-8,8

La finalisation dans le délai d'affectation de 12 mois de l'évaluation de l'écart d'acquisition identifié lors de l'acquisition de Wall AG est sans impact sur le compte de résultat 2009.

3. COMMENTAIRES SUR L'ETAT DE SITUATION FINANCIERE

3.1. Evolution du périmètre de consolidation en 2010

Les principales variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice 2010 sont les suivantes :

Acquisitions (prises de contrôle)

Le 1er janvier 2010, la société RTS Decaux JSC (Kazakhstan), 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.

Cette prise de contrôle a conduit à enregistrer une perte sur réévaluation de la quote-part antérieurement détenue de -1,5 million d'euros au compte de résultat.

Autres entrées de périmètre

Le 18 janvier 2010, la société JCDecaux UK Ltd a acheté pour un montant de 8,7 millions d'euros des actifs publicitaires de Titan Outdoor UK Ltd dans les secteurs de la distribution et du rail, suite à la décision de placer la société en liquidation judiciaire, comprenant des créances d'une valeur nette de 5,8 millions d'euros, et des panneaux publicitaires d'une valeur nette de 2,9 millions d'euros. Cette opération a été traitée comme un regroupement d'entreprises. Suite à la revalorisation de certains actifs, elle s'est traduite par un écart d'acquisition négatif de 1,2 million d'euros enregistré au compte de résultat.

La société JCDecaux ATA Saudi LLC (Arabie Saoudite) détenue à 60 %, est consolidée pour la première fois par intégration globale depuis le 1er octobre 2010. Cette société a été créée pour gérer le contrat publicitaire des aéroports d'Arabie Saoudite.

Variations du pourcentage de détention et des méthodes de consolidation

Le 1er avril 2010, la société JCDecaux Deutschland GmbH a acquis 0,91 % de la société Wall AG pour un montant de 1,4 million d'euros, ce qui porte à 90,09 % le pourcentage de détention dans cette société intégrée globalement.

Le 6 avril 2010, la société Wall AG a acquis, du fait de la levée de l'option par le partenaire, 10 % de la société Era Reklam AS (Turquie) pour un montant de 2,2 millions d'euros, ce qui porte à 100 % le pourcentage de détention directe dans cette société intégrée globalement.

Le 12 mai 2010, la société Europoster BV a acquis une participation complémentaire de 10 % dans la société Avenir Praha Spol Sro pour un montant de 0,6 million d'euros, ce qui porte à 100 % le pourcentage de détention dans cette société intégrée globalement.

Fusions

Le 12 avril 2010, la société Wall Decaux Holdings, Inc. (Etats-Unis), antérieurement consolidée par intégration globale, a été absorbée par JCDecaux Boston Inc.

Cessions

En avril 2010, les sociétés Immobiliengesellschaft Oranienburger Tor GmbH et Ilg Aussenwerbung GmbH ont été cédées en Allemagne sans impact significatif dans les comptes.

3.2. Tableau des actifs et passifs financiers par catégorie

En millions d'euros	31/12/2010					31/12/2009 Retraité						
	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		2,1			2,1	2,1		2,7			2,7	2,7
Instruments financiers dérivés (actif) ⁽²⁾							1,6				1,6	1,6
Autres actifs financiers			29,5		29,5	29,5		19,7			19,7	19,7
Clients et créances diverses (non courant) ⁽⁴⁾			7,4		7,4	7,4		7,6			7,6	7,6
Clients, créances diverses et autres créances d'exploitation (courant) ⁽⁴⁾			618,4		618,4	618,4		516,0			516,0	516,0
Trésorerie			60,1		60,1	60,1		89,5			89,5	89,5
Equivalents de trésorerie ⁽¹⁾	94,2		57,2		151,4	151,4	1,4				1,4	1,4
Total des actifs financiers	94,2	2,1	772,6	0,0	868,9	868,9	3,0	2,7	632,8	0,0	638,5	638,5
Dettes financières				-543,1	-543,1	-540,0				-728,5	-728,5	-725,3
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires ⁽³⁾	-86,5				-86,5	-86,5	-81,9				-81,9	-81,9
Instruments financiers dérivés (passif) ⁽²⁾	-19,8				-19,8	-19,8	-30,0				-30,0	-30,0
Fournisseurs, autres dettes et autres dettes d'exploitation (courant) ⁽⁴⁾				-528,0	-528,0	-528,0				-437,0	-437,0	-437,0
Autres créanciers (non courant) ⁽⁴⁾				-12,0	-12,0	-12,0				-12,5	-12,5	-12,5
Concours bancaires				-22,1	-22,1	-22,1				-11,4	-11,4	-11,4
Total des passifs financiers	-106,3	0,0	0,0	-1 105,2	-1 211,5	-1 208,4	-111,9	0,0	0,0	-1 189,4	-1 301,3	-1 298,1

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

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

(3) 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.

(4) 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'IAS 32 sont exclus de ces postes.

3.3. Ecarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles

Variations de l'exercice 2009 en valeur brute et en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	Ecarts d'acquisition	Frais de développement	Brevets, licences, contrats pub, ERP (1)	Droits au bail, avances & acomptes, autres	Total
Valeur brute au 1er janvier 2009	1 240,8	20,6	378,9	60,0	1 700,3
Acquisitions / Augmentations	126,0	1,9	6,0	3,7	137,6
Sorties			-7,5		-7,5
Variations de périmètre			104,5	0,3	104,8
Conversion	-1,8	0,1	-3,3	-0,9	-5,9
Reclassements ⁽²⁾			1,0	-17,9	-16,9
Valeur brute au 31 décembre 2009 Retraité	1 365,0	22,6	479,6	45,2	1 912,4
Amortissements / Perte de valeur au 1er janvier 2009	-30,0	-7,1	-178,5	-16,1	-231,7
Dotations		-2,0	-25,0	-0,8	-27,8
Perte de valeur			-3,2	0,1	-3,1
Sorties			7,5		7,5
Variations de périmètre			-10,1	-0,2	-10,3
Conversion		-0,1	1,6	-0,1	1,4
Reclassements ⁽²⁾			16,1	-0,1	16,0
Amortissements / Perte de valeur au 31 décembre 2009 Retraité	-30,0	-9,2	-191,6	-17,2	-248,0
Valeur nette au 1er janvier 2009	1 210,8	13,5	200,4	43,9	1 468,6
Valeur nette au 31 décembre 2009 Retraité	1 335,0	13,4	288,0	28,0	1 664,4

(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 2010 en valeur brute et en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	Ecarts d'acquisition	Frais de développement	Brevets, licences, contrats pub, ERP (1)	Droits au bail, avances & acomptes, autres	Total
Valeur brute au 1er janvier 2010	1 365,0	22,6	479,6	45,2	1 912,4
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 ⁽²⁾		0,2	17,4	-16,7	0,9
Valeur brute au 31 décembre 2010	1 373,1	26,3	521,5	33,9	1 954,8
Amortissements / Perte de valeur au 1er janvier 2010	-30,0	-9,2	-191,6	-17,2	-248,0
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 ⁽²⁾		0,1	-0,2		-0,1
Amortissements / Perte de valeur au 31 décembre 2010	-30,5	-11,5	-234,0	-17,3	-293,3
Valeur nette au 1er janvier 2010	1 335,0	13,4	288,0	28,0	1 664,4
Valeur nette au 31 décembre 2010	1 342,6	14,8	287,5	16,6	1 661,5

(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.

La variation des écarts d'acquisition sur 2010 est la suivante :

<i>En millions d'euros</i>	Ecarts d'acquisition
au 1er janvier 2010 (Retraité)	1 335,0
Impact de la prise de contrôle de RTS Decaux JSC (Kazakhstan) ⁽¹⁾	-0,5
Perte de valeur	-0,5
Variations de conversion	8,6
Total au 31 décembre 2010	1 342,6

(1) La prise de contrôle de RTS Decaux JSC a donné lieu à la sortie du goodwill de 2,8 millions d'euros suite à la réévaluation de la quote-part de 50% antérieurement détenue puis à la constatation d'un nouveau goodwill de 2,3 millions d'euros.

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

	31/12/2010			31/12/2009 Retraité		
	Ecarts d'acquisition	Actifs corporels / incorporels (1)	Total	Ecarts d'acquisition	Actifs corporels / incorporels (1)	Total
<i>En millions d'euros</i>						
Mobilier Urbain Europe (hors France et Royaume-Uni)	357,8	471,5	829,3	357,8	481,0	838,8
Affichage Europe (hors France et Royaume-Uni)	259,6	85,6	345,2	259,7	100,1	359,8
Aéroports Monde	159,4	27,3	186,7	159,4	27,8	187,2
Affichage Royaume-Uni	156,5	48,5	205,0	156,4	52,1	208,5
Affichage France	138,9	16,1	155,0	138,9	21,3	160,2
Autres ⁽²⁾	270,4	768,2	1 038,6	262,8	773,1	1 035,9
Total	1 342,6	1 417,2	2 759,8	1 335,0	1 455,4	2 790,4

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

⁽¹⁾ Les actifs incorporels et corporels sont présentés nets des provisions pour contrat déficitaire d'un montant de respectivement 3,2 millions d'euros et 4,1 millions d'euros au 31 décembre 2010 et au 31 décembre 2009, et sont également présentés nets des impôts différés passifs liés à la reconnaissance des actifs incorporels lors des acquisitions, d'un montant de respectivement 36,2 millions d'euros et 41,7 millions d'euros au 31 décembre 2010 et au 31 décembre 2009.

⁽²⁾ L'écart d'acquisition constaté dans la société Jinan en Chine a fait l'objet d'une dépréciation de 0,5 million d'euros.

Les tests de perte de valeur réalisés au 31 décembre 2010 ont conduit à constater en résultat d'exploitation une reprise de perte de valeur nette de 4,8 millions sur les immobilisations corporelles et incorporelles, une perte de valeur de -0,5 million sur les écarts d'acquisition 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 écarts d'acquisition, les immobilisations corporelles et incorporelles ont un impact positif de 6,8 millions d'euros sur le résultat net part du Groupe.

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

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 -1,0 million d'euros sur les écarts d'acquisition et les immobilisations corporelles et incorporelles.

En particulier un changement raisonnablement possible du taux d'actualisation pourrait conduire à ce que la valeur comptable excède la valeur recouvrable pour une UGT : l'UGT Affichage Europe (hors France et Royaume-Uni) si le taux d'actualisation augmente de 73 points de base.

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 -0,7 million d'euros sur les écarts d'acquisition et les immobilisations corporelles et incorporelles.

Le résultat des tests de perte de valeur réalisés sur les sociétés mises en équivalence est décrit au paragraphe 4.5 « Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence ».

Autres immobilisations incorporelles

Au 31 décembre 2010, les autres immobilisations incorporelles nettes, hors écarts d'acquisition, s'élèvent à 318,9 millions d'euros contre 329,4 millions d'euros au 31 décembre 2009.

3.4. Immobilisations corporelles

	31/12/2010		31/12/2009 Retraité	
	Montants bruts	Amortissements ou provisions	Montants Nets	Montants nets
<i>En millions d'euros</i>				
Terrains	23,1	-0,8	22,3	25,9
Constructions	81,9	-56,4	25,5	27,7
Installations techniques, matériel et outillage	2 455,7	-1 466,8	988,9	999,8
Matériel de transport	127,0	-83,2	43,8	44,5
Autres	133,6	-115,2	18,4	18,6
En cours, avances et acomptes	40,5	-1,7	38,8	55,3
Total	2 861,8	-1 724,1	1 137,7	1 171,8

Variations de l'exercice 2009 en valeur brute et en valeur nette comptable :

<i>En millions d'euros</i>	Installations tech,				Total
	Terrains	Constructions	mat. & outil.	Autres	
Valeur brute au 1er janvier 2009	19,0	67,4	2 047,1	281,3	2 414,8
- Dont location financement		4,3	5,4	10,6	20,3
- Dont coût de démontage			86,9		86,9
Acquisitions		0,8	78,2	116,1	195,1
- Dont acquisitions en location financement				1,3	1,3
- Dont coût de démontage			10,8		10,8
Sorties	-5,9	-3,0	-43,1	-15,9	-67,9
- Dont sorties en location financement				-3,0	-3,0
- Dont coût de démontage			-6,3		-6,3
Variations de périmètre	6,9	12,7	160,6	27,7	207,9
Reclassements	5,8	3,0	76,4	-99,2	-14,0
Conversion	1,1	0,2	25,2	1,8	28,3
Valeur brute au 31 décembre 2009 Retraité	26,9	81,1	2 344,4	311,8	2 764,2
Amortissements au 1er janvier 2009	-0,7	-48,2	-1 132,1	-177,2	-1 358,2
- Dont location financement		-2,5	-2,9	-6,2	-11,6
- Dont coût de démontage			-44,6		-44,6
Dotations nettes des reprises		-3,2	-154,2	-17,4	-174,8
- Dont dotations sur location financement		-0,3	-0,6	-1,9	-2,8
- Dont coût de démontage			-7,0		-7,0
Perte de valeur		2,4	-20,7	0,8	-17,5
Sorties		0,7	33,6	14,9	49,2
- Dont sorties sur location financement				2,7	2,7
- Dont coût de démontage			4,6		4,6
Variations de périmètre	-0,3	-4,4	-76,9	-13,2	-94,8
Reclassements		-0,6	19,6		19,0
Conversion		-0,1	-13,9	-1,3	-15,3
Amortissements au 31 décembre 2009 Retraité	-1,0	-53,4	-1 344,6	-193,4	-1 592,4
Valeur nette au 1er janvier 2009	18,3	19,2	915,0	104,1	1 056,6
Valeur nette au 31 décembre 2009 Retraité	25,9	27,7	999,8	118,4	1 171,8

L'impact net des reclassements est de 5,0 millions d'euros au 31 décembre 2009.

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

<i>En millions d'euros</i>	Installations tech,				Total
	Terrains	Constructions	mat. & outil.	Autres	
Valeur brute au 1er janvier 2010	26,9	81,1	2 344,4	311,8	2 764,2
- 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
Valeur brute au 31 décembre 2010	23,1	81,9	2 455,7	301,1	2 861,8
Amortissements au 1er janvier 2010	-1,0	-53,4	-1 344,6	-193,4	-1 592,4
- 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
Amortissements au 31 décembre 2010	-0,8	-56,4	-1 466,8	-200,1	-1 724,1
Valeur nette au 1er janvier 2010	25,9	27,7	999,8	118,4	1 171,8
Valeur nette au 31 décembre 2010	22,3	25,5	988,9	101,0	1 137,7

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

Au 31 décembre 2010, la valeur nette des immobilisations corporelles en location financement s'élève à 5,9 millions d'euros contre 7,3 millions d'euros au 31 décembre 2009 et se décompose comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2010	31/12/2009 Retraité
Constructions	1,1	1,5
Panneaux	1,4	1,9
Matériel de transport	3,4	3,8
Autres immobilisations corporelles	0,0	0,1
Total	5,9	7,3

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.) dont la valeur unitaire est comprise entre environ 200 euros et 106 000 euros. Ces actifs sont détenus en pleine propriété et le chiffre d'affaires publicitaire du Groupe correspond à la vente des espaces publicitaires présents sur certains de ces mobiliers. La valeur nette comptable des constructions s'élève à 25,5 millions d'euros. Les constructions sont composées de bâtiments administratifs et d'entrepôts principalement en Allemagne et en France pour respectivement 9,2 millions d'euros et 6,3 millions d'euros. Le Groupe est propriétaire de 96 % de ces constructions, les 4 % restant étant détenues en location financement.

3.5. Titres mis en équivalence

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2010	31/12/2009 Retraité
Allemagne		
Stadtreklame Nürnberg GmbH	9,6	9,3
Autriche		
Werbeplakat Soravia GmbH	0,8	0,7
Chine		
Shanghai Zhongle Vehicle Painting Co. Ltd	0,2	0,2
France		
Metrobus	10,8	9,9
Hong Kong		
Bus Focus Ltd ⁽¹⁾	0,6	0,4
Poad	3,3	1,8
Suisse		
Affichage Holding	115,9	111,7
Macao		
CNDecaux Airport Media Co. Ltd ⁽²⁾	0,0	-
Total	141,2	134,0

(1) Filiale de JCDecaux: Cityscape Hong Kong Ltd.

(2) Société créée en 2007 et consolidée pour la première fois en 2010.

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

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2010				31/12/2009 Retraité			
	% intégration	Total actif	Total Passif (hors capitaux propres)	Total Situation Nette	% intégration	Total actif	Total Passif (hors capitaux propres)	Total Situation Nette
Allemagne								
Stadtreklame Nürnberg GmbH	35%	14,7	5,5	9,2	35%	13,5	5,0	8,5
Autriche								
Werbeplakat Soravia GmbH	33%	6,4	4,8	1,6	33%	4,4	3,2	1,2
Chine								
Shanghai Zhongle Vehicle Painting Co. Ltd	40%	0,7	0,4	0,3	40%	0,8	0,5	0,3
France								
Metrobus	33%	58,5	66,5	-8,0	33%	55,8	66,7	-10,9
Hong Kong								
Bus Focus Ltd ⁽¹⁾	40%	2,1	0,6	1,5	40%	1,4	0,3	1,1
Poad	49%	13,4	6,8	6,6	49%	10,1	6,5	3,6
Suisse								
Affichage Holding ⁽²⁾	30%	224,1	113,9	110,2	30%	245,2	149,1	96,1
Macao								
CNDecaux Airport Media Co. Ltd ⁽³⁾	30%	0,6	0,5	0,1	-	-	-	-

(*) Données à 100 % et retraitées aux normes IFRS.

(1) Filiale de JCDecaux Cityscape Hong Kong Ltd.

(2) La valorisation à 30 % d'Affichage Holding au cours de bourse du 31 décembre 2010 s'élève à 100,8 millions d'euros.

(3) Société créée en 2007 et consolidée pour la première fois en 2010.

La variation des titres mis en équivalence est la suivante sur 2010 :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2009 Retraité	Résultat	Dividendes	Conversion	Autres	31/12/2010
Stadtreklame Nürnberg GmbH	9,3	0,9	-0,6			9,6
Werbeplakat Soravia GmbH	0,7	0,2	-0,1			0,8
Shanghai Zhongle Vehicle Painting Co. Ltd	0,2	0,0				0,2
Metrobus	9,9	1,0 ⁽¹⁾			-0,1	10,8
Bus Focus Ltd ⁽²⁾	0,4	0,5	-0,3			0,6
Poad	1,8	1,3		0,2		3,3
Affichage Holding	111,7	0,0 ⁽³⁾		4,0	0,2	115,9
CNDecaux Airport Media Co. Ltd ⁽⁴⁾	0,0	0,0				0,0
Total	134,0	3,9	-1,0	4,2	0,1	141,2

(1) Dont 2,2 millions d'euros de reprise de dépréciation exceptionnelle.

(2) Filiale de JCDecaux Cityscape Hong Kong Ltd.

(3) Dont 12,8 millions d'euros de reprise de dépréciation exceptionnelle.

(4) Société créée en 2007 et consolidée pour la première fois en 2010.

3.6. Autres actifs financiers (courant et non courant)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2010	31/12/2009 Retraité
Prêts	19,4	11,7
Créances rattachées à des participations	4,5	0,6
Autres immobilisations financières	5,6	7,4
Total	29,5	19,7

Les autres actifs financiers sont principalement composés d'avances en compte courant accordées à des entités mises en équivalence ou non consolidées, de la quote-part non éliminée des prêts aux sociétés en intégration proportionnelle, ainsi que de dépôts et cautionnements.

Au 31 décembre 2010, les autres actifs financiers ont augmenté de 9,8 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2009. Cette variation est principalement due au prêt de 3,7 millions d'euros consenti par JCDecaux SA à Metrobus et pour 4,2 millions d'euros à la quote-part non éliminée du prêt supplémentaire accordé par JCDecaux SA à sa filiale au Japon, MCDecaux Inc., consolidée selon la méthode de l'intégration proportionnelle.

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

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2010	31/12/2009 Retraité
≤ 1 an	11,7	4,3
> 1 an & ≤ 5 ans	16,2	13,9
> 5 ans	1,6	1,5
Total	29,5	19,7

3.7. Autres créances (non courant)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2010	31/12/2009 Retraité
- Créances diverses	9,5	9,6
<i>Dépréciation des créances diverses</i>	-2,1	-2,0
- Créances fiscales	0,8	0,8
- Charges constatées d'avance	41,3	44,6
Total Autres créances (actifs non courants)	51,6	55,0
<i>Total Dépréciation des Autres créances (non courant)</i>	-2,1	-2,0
Total	49,5	53,0

3.8. Stocks

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2010	31/12/2009 Retraité
Valeur brute des stocks	122,2	132,6
Matières premières, approv. & marchandises	84,4	90,3
Produits intermédiaires et finis	37,8	42,3
Dépréciation	-24,8	-22,4
Matières premières, approv. & marchandises	-17,6	-15,8
Produits intermédiaires et finis	-7,2	-6,6
Total	97,4	110,2

Les stocks ont diminué de 12,8 millions d'euros du fait de la réalisation des programmes d'installation de mobilier urbain en 2010.

3.9. Clients et autres débiteurs

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2010	31/12/2009
		Retraité
- Créances clients	595,6	511,0
<i>Dépréciation des créances clients</i>	-26,2	-27,8
- Créances diverses	12,6	12,0
<i>Dépréciation des créances diverses</i>	-1,3	-1,2
- Autres créances d'exploitation	13,6	15,3
<i>Dépréciation des autres créances d'exploitation</i>	-1,0	-0,9
- Créances fiscales diverses	38,6	37,1
- Créance sur cession d'immobilisations corporelles et incorporelles	17,5	0,0
- Créances sur cession d'immobilisations financières	7,6	7,6
- Avances et acomptes versés	8,8	5,7
- Charges constatées d'avance	46,8	42,6
Total Clients et autres débiteurs	741,1	631,3
<i>Total Dépréciation des créances clients et autres débiteurs</i>	<i>-28,5</i>	<i>-29,9</i>
Total	712,6	601,4

Au 31 décembre 2010, les créances clients et autres débiteurs ont augmenté de 111,2 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2009. 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 240,1 millions d'euros au 31 décembre 2010 contre 202,5 millions d'euros au 31 décembre 2009. Moins de 7 % des créances clients sont échues de plus de 90 jours au 31 décembre 2010 contre moins de 6 % au 31 décembre 2009. Ces créances ne font pas l'objet de dépréciation car elles ne présentent pas de risque de recouvrement.

3.10. Trésorerie et équivalents de trésorerie

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2010	31/12/2009
		Retraité
Trésorerie	60,1	89,5
Equivalents de trésorerie	151,4	1,4
Total	211,5	90,9

Au 31 décembre 2010, le Groupe dispose de 211,5 millions d'euros de trésorerie et d'équivalents de trésorerie dont 9,5 millions d'euros placés en garanties, contre 90,9 millions d'euros de trésorerie et d'équivalents de trésorerie au 31 décembre 2009.

Les équivalents de trésorerie sont impactés en 2010 par un reclassement de 40,3 millions d'euros de placements court terme en Chine auparavant comptabilisés en trésorerie.

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

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2010	31/12/2009
		Retraité
Créances d'impôts sur les sociétés	5,6	13,1
Passifs d'impôt exigible	-28,9	-16,9
Total	-23,3	-3,8

3.12. Impôts différés nets

3.12.1. Impôts différés comptabilisés

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2010	31/12/2009 Retraité
Impôts différés actif	15,3	15,9
Impôts différés passif	-106,7	-108,6
Total	-91,4	-92,7

Les sources d'impôts différés sont les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2010	31/12/2009 Retraité
Immobilisations corporelles et incorporelles	-123,1	-125,7
Reportis déficitaires	6,0	10,0
Provision pour démontage	15,5	14,2
Autres	10,2	8,8
Total	-91,4	-92,7

3.12.2. Impôts différés actif sur reports déficitaires non reconnus

Au 31 décembre 2010, le montant des impôts différés actif liés à des reports déficitaires non reconnus s'élève à 26,7 millions d'euros, contre 27,3 millions d'euros au 31 décembre 2009.

3.13. Capitaux propres

Composition du capital

Au 31 décembre 2010, le capital s'établit à 3 378 304,92 euros divisé en 221 602 115 actions de même catégorie et entièrement libérées.

Rapprochement entre le nombre d'actions en circulation au 1er janvier 2010 et au 31 décembre 2010

Nombre d'actions en circulation au 1er janvier 2010	221 369 929
Emission d'actions suite à l'octroi d'actions gratuites	10 588
Emission d'actions suite aux levées d'options	221 598
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2010	221 602 115

Au 31 décembre 2010, le Groupe ne détient aucune action propre.

3.14. Provisions

Les provisions se décomposent comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2010	31/12/2009 Retraité
Provisions pour démontage	156,3	151,2
Provisions pour retraites et avantages assimilés	36,6	32,7
Provisions pour litiges	14,8	5,8
Autres provisions	24,1	25,7
Total	231,8	215,4

Les provisions sont principalement constituées des provisions pour démontage concernant le mobilier urbain. Elles sont déterminées à l'issue de chaque exercice en fonction du parc et du coût unitaire de démontage (main d'œuvre, coût de la destruction et de la réfection des sols).

Les provisions pour démontage font l'objet d'une actualisation au taux de 3,90 % au 31 décembre 2010 contre 4,50 % au 31 décembre 2009. 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 2,9 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 5,9 millions d'euros.

Les provisions pour litiges représentent un montant de 14,8 millions d'euros au 31 décembre 2010. 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 du contrôle financier. Le montant des provisions constituées pour ces litiges résulte d'une analyse au cas par cas, en fonction des positions des plaignants, de l'appréciation des conseils juridiques du Groupe et des éventuels jugements prononcés.

Les autres provisions d'un montant de 24,1 millions d'euros sont constituées à hauteur de 7,3 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 6,4 millions d'euros de provisions pour risques fiscaux et risques sociaux, à hauteur de 3,2 millions d'euros de provisions pour perte à terminaison principalement en Finlande et en Chine, et de provisions diverses pour 7,2 millions.

Variation des provisions

En millions d'euros	31/12/2009		Actuali- sation	Reprises		Reclas- sements	Conversion	Variations de périmètre	31/12/2010
	Retraité	Dotations		Consommées	Non consommées				
Provisions pour démontage	151,2	9,4	11,9	-9,1	-10,9	0,2	3,5	0,1	156,3
Provisions pour retraites et avantages assimilés	32,7	6,3		-1,8	0,0	-0,8	0,2		36,6
Provisions pour litiges	5,8	6,2		-0,4	-4,7	7,6	0,3	0,0	14,8
Autres provisions	25,7	8,1		-2,7	-1,9	-7,4	2,3	0,0	24,1
Total	215,4	30,0	11,9	-14,0	-17,5	-0,4	6,3	0,1	231,8

Le total des provisions augmente de 16,4 millions d'euros sur l'exercice. Les provisions pour démontage augmentent de 5,1 millions d'euros, les provisions pour retraites et avantages assimilés augmentent de 3,9 millions d'euros, principalement en France, les provisions pour litiges augmentent de 9 millions et les autres provisions quant à elles baissent de 1,6 million d'euros.

Actifs et passifs éventuels

Après analyse des risques, le Groupe n'a pas jugé nécessaire de constater de provision sur des risques relatifs à des procédures en cours, 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 2010 à 6,5 millions d'euros contre 9,0 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Par ailleurs, au 31 décembre 2010, la durée résiduelle moyenne des contrats qui constitue la base de calcul de la provision pour démontage se situe entre 7 et 8 ans.

Provisions pour retraites et avantages assimilés

Les engagements à prestations définies du Groupe vis-à-vis du personnel sont principalement constitués d'engagements de retraite (indemnités conventionnelles de départs et prestations de retraites, retraites complémentaires dont bénéficient les cadres dirigeants de certaines filiales du Groupe) et d'autres avantages à long terme versés pendant la durée de l'emploi tels que les médailles du travail ou jubilés.

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

En France, les indemnités de fin de carrière sont calculées selon la convention nationale de la Publicité. Une partie de l'engagement est couvert par les cotisations versées à un fonds externe par les sociétés françaises du Groupe JCDecaux.

Au Royaume-Uni, les engagements de retraite sont principalement constitués d'un plan de pension dont bénéficiait un certain nombre de salariés de la société JCDecaux UK Ltd. En décembre 2002, les droits acquis au titre de ce régime ont été gelés.

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

Aux Pays-Bas, les engagements de retraite sont principalement constitués d'un plan de pension, dont l'engagement est en partie couvert par les cotisations versées à un fonds externe.

Les cotisations versées au titre des régimes à cotisations définies représentent 28,6 millions d'euros en 2010 (dont 0,7 million d'euros de cotisation versée au régime multi-employeur en Finlande) contre 27,9 millions d'euros en 2009.

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 2009, ces trois plans étaient en surplus pour un total de 10 milliards d'euros 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 2010, soit 0,3 million d'euros. Sur les trois plans, seul un plan a réduit le niveau de cotisations en 2010, la politique de financement des deux autres plans prévoyant la constitution de réserve. La société n'anticipe donc pas d'augmentation des cotisations futures à moyen terme.

Les provisions sont calculées avec les hypothèses suivantes :

	2010	2009 Retraité
Taux d'actualisation ⁽¹⁾		
Zone Euro	4,50 %	5,00 %
Royaume-Uni	5,40 %	5,60 %
Taux de revalorisation de salaires		
Zone Euro	2,55 %	2,68%
Royaume-Uni ⁽²⁾	NA	NA
Taux de revalorisation des pensions		
Zone Euro	1,94 %	1,92 %
Royaume-Uni	3,70 %	3,70 %

(1) L'indice retenu comme référence sur les zones Euro et Royaume-Uni est issu des données Bloomberg sur les titres notés AA.

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

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

▪ en 2009 :

<i>En millions d'euros</i>	Régimes de retraite		Autres avantages à long terme	Total
	non financés	financés		
Evolution de la dette actuarielle				
Ouverture	12,4	55,1	3,9	71,4
Coût des services rendus	0,6	2,0	0,4	3,0
Intérêts sur la dette	0,7	3,3	0,2	4,2
Acquisitions de régimes	0,3		0,7	1,0
Ecarts actuariels ⁽¹⁾	0,5	5,4	-0,2	5,7
Prestations payées	-1,1	-3,2	-0,3	-4,6
Autres (Ecarts de change)		2,2		2,2
Dette actuarielle à la clôture	13,4	64,8	4,7	82,9
<i>dont France</i>	<i>9,2</i>	<i>22,0</i>	<i>2,2</i>	<i>33,4</i>
<i>dont autres pays</i>	<i>4,2</i>	<i>42,8</i>	<i>2,5</i>	<i>49,5</i>
Evolution des actifs				
Ouverture		31,7		31,7
Rendement attendu ⁽²⁾		1,9		1,9
Ecarts actuariels ⁽³⁾		2,8		2,8
Contributions employeur		1,9		1,9
Prestations payées		-2,5		-2,5
Autres (Ecarts de change)		1,6		1,6
Actifs à la clôture		37,4		37,4
<i>dont France</i>		<i>4,9</i>		<i>4,9</i>
<i>dont autres pays</i>		<i>32,5</i>		<i>32,5</i>
Provision				
Couverture financière	13,4	27,4	4,7	45,5
Ecarts actuariels non amortis	-2,2	-7,7		-9,9
Coût des services passés non amortis	-0,8	-2,1		-2,9
Actif non comptabilisé				0,0
Provision à la clôture	10,4	17,6	4,7	32,7
<i>dont France</i>	<i>6,8</i>	<i>11,9</i>	<i>2,2</i>	<i>20,9</i>
<i>dont autres pays</i>	<i>3,6</i>	<i>5,7</i>	<i>2,5</i>	<i>11,8</i>
Charge de retraite				
Coût des services rendus	0,6	2,0	0,4	3,0
Intérêts sur la dette	0,7	3,3	0,2	4,2
Rendement attendu des placements		-1,9		-1,9
Amortissement des écarts actuariels		0,7	-0,2	0,5
Amortissement du coût des services passés	0,1	0,2		0,3
Autres				0,0
Charge de l'exercice	1,4	4,3	0,4	6,1
<i>dont France</i>	<i>1,0</i>	<i>2,2</i>	<i>0,2</i>	<i>3,4</i>
<i>dont autres pays</i>	<i>0,4</i>	<i>2,1</i>	<i>0,2</i>	<i>2,7</i>

(1) Dont 6,1 millions d'euros liés aux changements d'hypothèses et -0,4 million d'euros lié aux écarts d'expérience.

(2) Les taux de rendement des fonds des régimes ont été déterminés dans chaque pays concerné en fonction de l'allocation des actifs observée sur chacun des fonds au 31 décembre 2008.

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

▪ en 2010 :

<i>En millions d'euros</i>	Régimes de retraite		Autres avantages à long terme	Total
	non financés	financés		
Evolution de la dette actuarielle				
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 ⁽¹⁾	1,5	0,8	0,2	2,5
Prestations payées	-0,8	-3,3	-0,4	-4,5
Autres (Ecarts de change)	0,1	1,3		1,4
Dette actuarielle à la clôture	15,5	68,8	5,1	89,4
<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>
Evolution des actifs				
Ouverture		37,4		37,4
Rendement attendu ⁽²⁾		2,2		2,2
Ecarts actuariels ⁽³⁾		2,3		2,3
Contributions employeur		2,5		2,5
Prestations payées		-3,3		-3,3
Autres (Ecarts de change)		1,0		1,0
Actifs à la clôture		42,1		42,1
<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>
Provision				
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
Provision à la clôture	11,3	20,2	5,1	36,6
<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>
Charge de retraite				
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
Charge de l'exercice	1,6	5,0	0,8	7,4
<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>

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

(2) Les taux de rendement des fonds des régimes ont été déterminés dans chaque pays concerné en fonction de l'allocation des actifs observée sur chacun des fonds au 31 décembre 2009.

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

La dette actuarielle du Groupe au 31 décembre 2010 s'élève à 89,4 millions d'euros et est principalement située dans 4 pays : France (43 % de la dette actuarielle totale), Royaume-Uni (36 %), Pays-Bas (8 %) et Autriche (7 %).

Les évaluations ont été effectuées par un actuaire indépendant qui a également réalisé des tests de sensibilité pour chacun des plans.

Les résultats des tests de sensibilité montrent qu'une diminution de 50 points de base du taux d'actualisation aurait un impact à la hausse de 7,4 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 2010 s'élèvent à -8,8 millions d'euros et concernent principalement les sociétés françaises.

Le coût des services passés non amortis au 31 décembre 2010 s'élève à -2,1 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 :

	2010	2009
<i>En millions d'euros</i>		Retraité
Au 1er janvier	32,7	29,3
Charge de l'exercice	7,4	6,1
Ecart de conversion	0,2	0,3
Cotisations versées	-2,5	-1,9
Prestations payées	-1,2	-2,1
Autres	0,0	1,0
Au 31 décembre	36,6	32,7

La décomposition des actifs des régimes couverts est la suivante :

	2010				2009 Retraité			
	Répartition des actifs à la clôture		Taux de rendement attendu des actifs sur l'exercice ⁽¹⁾		Répartition des actifs à la clôture		Taux de rendement attendu des actifs sur l'exercice ⁽¹⁾	
	En M€	En %	Zone Euro	Royaume-Uni	En M€	En %	Zone Euro	Royaume-Uni
Actions	17,9	43%	6,5%	7,2%	15,5	41%	6,5%	6,9%
Obligations	14,9	35%	4,1%	4,7%	14,2	38%	4,1%	3,9%
Immobilier	0,6	1%	4,7%		0,3	1%	4,7%	
Autres	8,7	21%	4,8%	7,2%	7,4	20%	5,0%	6,9%
Total	42,1	100%	4,7%	6,1%	37,4	100%	4,7%	5,5%

(1) Les taux de rendement à long terme attendus sur les actifs de couverture sont déterminés sur la base des performances historiques, des perspectives actuelles et à long terme des actifs composant les fonds de couvertures.

Le Groupe prévoit de verser en 2011 des cotisations aux fonds de couverture de 1,6 million d'euros.

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

	2010	2009	2008	2007	2006
<i>En millions d'euros</i>		Retraité			
Dette actuarielle à la clôture	89,4	82,9	71,4	80,0	88,5
Actifs à la clôture	42,1	37,4	31,7	43,0	43,5
Couverture financière	47,3	45,5	39,7	37,0	45,0
Ecart actuariel d'expérience sur la dette actuarielle	-2,8	-0,4	0,1	1,0	2,6
<i>en % de la dette actuarielle</i>	-3,1%	-0,5%	0,1%	1,3%	2,9%
Ecart actuariel d'expérience sur l'actif	2,3	2,8	-8,2	-1,8	1,5
<i>en % de l'actif</i>	5,5%	7,5%	-25,9%	-4,2%	3,4%

3.15. Endettement financier net

<i>En millions d'euros</i>		31/12/2010			31/12/2009 Retraité		
		Part courante	Part non courante	Total	Part courante	Part non courante	Total
Dette financière brute au bilan	(1)	83,8	459,3	543,1	195,1	533,4	728,5
Instruments financiers dérivés actifs				0,0	-1,6		-1,6
Instruments financiers dérivés passifs		0,5	19,3	19,8	0,4	29,6	30,0
Instruments financiers de couverture	(2)	0,5	19,3	19,8	-1,2	29,6	28,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie		211,5		211,5	90,9		90,9
Concours bancaires		-22,1		-22,1	-11,4		-11,4
Trésorerie nette	(3)	189,4	0,0	189,4	79,5	0,0	79,5
Retraitement des prêts liés aux sociétés consolidées en proportionnelle (*)	(4)	9,1	5,6	14,7	1,4	6,0	7,4
Dette financière nette (hors engagements de rachat de minoritaires)	(5)=(1)+(2)-(3)-(4)	-114,2	473,0	358,8	113,0	557,0	670,0

(*) La dette financière nette est retraitée des prêts aux sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration proportionnelle lorsque le financement est réparti entre les différents actionnaires. Depuis le 1er janvier 2010, les prêts accordés par les sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration proportionnelle sont également retraités. La dette financière nette au 31 décembre 2009 n'a pas été retraitée de ce changement de définition, l'impact de -0,7 million d'euros n'étant pas matériel.

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 3.16 « 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 3.17 « 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>		31/12/2010			31/12/2009 Retraité		
		Part courante	Part non courante	Total	Part courante	Part non courante	Total
Dette financière brute au bilan	(1)	83,8	459,3	543,1	195,1	533,4	728,5
Impact du coût amorti			1,8	1,8		1,3	1,3
Impact de la couverture de juste valeur			19,6	19,6		29,5	29,5
Revalorisation IAS 39	(2)	0,0	21,4	21,4	0,0	30,8	30,8
Dette financière économique	(3)=(1)+(2)	83,8	480,7	564,5	195,1	564,2	759,3

Au 31 décembre 2010, la dette financière économique se décompose de la façon suivante:

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2010			31/12/2009 Retraité		
	Part courante	Part non courante	Total	Part courante	Part non courante	Total
Emprunts obligataires		292,3	292,3	69,4	292,3	361,7
Emprunts auprès des établissements de crédit	69,3	165,5	234,8	114,8	250,0	364,8
Emprunts et dettes financières divers	9,5	18,6	28,1	5,6	16,1	21,7
Emprunts de location financement	2,3	4,3	6,6	2,3	5,8	8,1
Intérêts courus	2,7		2,7	3,0		3,0
Dette financière économique	83,8	480,7	564,5	195,1	564,2	759,3

Au cours de l'année 2010, le Groupe a procédé au remboursement des 100 millions de dollars de la tranche A de l'emprunt obligataire arrivée à maturité en avril 2010. La ligne de crédit bancaire de 75 millions d'euros, d'échéance octobre 2011, ainsi que la majorité des dettes bancaires de Wall AG ont également été remboursées.

Une nouvelle ligne bancaire confirmée de 100 millions d'euros d'échéances 2014 et 2015 a été mise en place.

Les dettes financières principales du Groupe sont portées par JCDecaux SA, la partie tirée se décomposant ainsi au 31 décembre 2010 :

<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	272,3	268,3	avril 2003	avril 2013 et avril 2015
Ligne de crédit bancaire ⁽¹⁾	100,0	99,1	100,0	mars 2010	mars 2014 et mars 2015
Total	392,3	371,4	368,3		

(1) Le Groupe a estimé que la valeur inscrite dans les comptes pour la ligne de crédit bancaire restait proche de sa valeur de marché. Les dettes du Groupe ne faisant pas l'objet d'une cotation sur les marchés, les valorisations indiquées reposent notamment sur des informations fournies par les banques. L'utilisation d'hypothèses ou de méthodes d'évaluation différentes pourrait avoir un effet sur les valeurs estimées.

La ligne de crédit revolving confirmée d'échéances juin 2012 et juin 2013 de JCDecaux SA n'est pas utilisée au 31 décembre 2010. 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 2010, le Groupe respecte ces « covenants » avec des valeurs très éloignées des limites requises, avec des ratios respectifs de 32,8 et 0,7.

Le taux d'intérêt effectif moyen de ces dettes après prise en compte des couvertures de taux d'intérêt est de l'ordre de 1,8 % sur l'année 2010.

La dette financière du Groupe comprend également :

- des emprunts bancaires portés par les filiales de JCDecaux SA, pour un montant de 134,8 millions d'euros ;
- des dettes de location financement pour 6,6 millions d'euros détaillées dans la dernière partie du présent paragraphe ;
- des emprunts et dettes financières divers pour 28,1 millions d'euros qui comprennent essentiellement les emprunts souscrits par les filiales de JCDecaux SA non détenues à 100 % et accordés par les autres actionnaires de ces filiales ;
- des intérêts courus pour un montant de 2,7 millions d'euros.

Par ailleurs, le Groupe dispose au 31 décembre 2010 de lignes de crédits bancaires confirmées non utilisées pour 850,0 millions d'euros. Il s'agit de la ligne de crédit revolving confirmée de JCDecaux SA (non tirée au 31 décembre 2010).

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

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2010	31/12/2009 Retraité
Échéance à moins d'un an	83,8	195,1
Échéance à plus d'un an et moins de 5 ans	469,3	458,1
Échéance à plus de 5 ans	11,4	106,1
Total	564,5	759,3

Ventilation des dettes financières par devise

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

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2010	31/12/2009
		Retraité
Euro	314,8	458,2
Dollar américain	147,9	214,5
Yuan chinois	39,5	27,1
Baht thaïlandais	18,0	15,5
Roupie indienne	13,6	8,6
Peso chilien	10,2	8,2
Yen japonais	6,3	10,6
Autres	14,2	16,6
Total	564,5	759,3

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

	31/12/2010		31/12/2009 Retraité	
	En M€	En %	En M€	En %
Euro	460,8	82%	608,5	80%
Yuan chinois	39,5	7%	27,1	4%
Shekel israélien	23,4	4%	13,9	2%
Yen japonais	22,9	4%	13,5	2%
Dollar américain	18,6	3%	36,0	5%
Baht thaïlandais	18,0	3%	15,5	2%
Livre sterling	16,0	3%	22,4	3%
Roupie indienne	13,6	3%	8,5	1%
Peso chilien	10,2	2%	8,2	1%
Dollar australien ⁽¹⁾	-17,6	-3%	-17,5	-2%
Dollar de Hong Kong ⁽¹⁾	-36,9	-7%	7,8	1%
Autres ⁽¹⁾	-4,0	-1%	15,4	1%
Total	564,5	100%	759,3	100%

⁽¹⁾ 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)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2010	31/12/2009
		Retraité
Taux fixe	163,3	243,8
Taux variable	401,2	515,5
Total	564,5	759,3

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

	31/12/2010		31/12/2009 Retraité	
	En M€	En %	En M€	En %
Taux fixe	21,0	4%	72,1	9%
Taux variable couvert par options	105,0	19%	125,8	17%
Taux variable	438,5	77%	561,4	74%
Total	564,5	100%	759,3	100%

Dette financière liée aux contrats de location financement

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

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2010			31/12/2009 Retraité		
	Paiements futurs minimaux	Intérêts	Principal	Paiements futurs minimaux	Intérêts	Principal
Moins d'un an	2,2	0,1	2,3	2,7	0,4	2,3
Entre 1 et 5 ans	4,2	0,1	4,3	6,0	0,3	5,7
Plus de 5 ans				0,1		0,1
Total	6,4	0,2	6,6	8,8	0,7	8,1

3.16. Dettes sur engagements de rachat de minoritaires

Le montant des dettes sur engagements de rachat de minoritaires est de 86,5 millions d'euros au 31 décembre 2010 contre 81,9 millions d'euros au 31 décembre 2009.

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 59,7 millions d'euros.

L'augmentation de 4,6 millions d'euros des dettes sur engagements de rachat de minoritaires entre le 31 décembre 2009 et le 31 décembre 2010 correspond à :

- une charge d'actualisation nette de 7,8 millions d'euros, dont 3,3 millions d'euros liés au changement de taux d'actualisation de 4,5 % à 3,9 % sur l'ensemble des dettes existantes ;
- un effet de change de 0,2 million d'euros sur l'engagement d'achat auprès du partenaire Emre Kamçili ;
- diminuée de l'acquisition complémentaire de 0,91 % de la société Wall AG appartenant à la famille Wall pour un montant de -1,4 million d'euros ;
- et l'exercice de l'option de vente du partenaire Emre Kamçili pour sa participation restante de 10 % dans Era Reklam AS (filiale de Wall AG en Turquie) pour -2 millions d'euros ;

3.17. 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.

3.17.1. 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 2010, 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	Taux EURIBOR	Taux fixe USD	Taux EURIBOR
Instrument de couverture	swap de taux d'intérêt combiné à un swap de base : receveur de taux fixe / payeur de taux variable EURIBOR	NA	swap de taux d'intérêt combiné à un swap de base : receveur de taux fixe / payeur de taux variable EURIBOR	NA
Montant après couverture	94,8 MEUR	100 MEUR	47,4 MEUR	50 MEUR
Taux d'intérêt après couverture	Taux EURIBOR	Taux EURIBOR	Taux EURIBOR	Taux 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.

Les dettes étant valorisées à la juste valeur, les variations de valeur de la dette couverte sont compensées par des variations symétriques de valeur des instruments dérivés. Ainsi, les impacts au niveau du compte de résultat sont neutralisés.

Les valeurs de marché de ces instruments dérivés ont été déterminées par actualisation du différentiel de flux de trésorerie sur la base des taux « zéro coupon » en vigueur à la date de clôture :

<i>En millions d'euros</i>	Traitement IAS39	Valeur de marché au 31/12/10	Valeur de marché au 31/12/09
Swap de taux d'intérêt	Couverture des variations de juste valeur de la dette liées aux variations de taux d'intérêt	10,9	9,6
Swap de base	Couverture des variations de juste valeur de la dette liées aux variations de taux de change	-30,0	-38,1
Total		-19,1	-28,5

3.17.2. Autres instruments dérivés de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2010, 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 2010.

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 2010, la valeur de marché de ces instruments financiers s'élève à -0,2 million d'euros contre -1,2 million d'euros au 31 décembre 2009.

3.17.3. Instruments de taux de change (hors instruments financiers d'émission)

L'exposition du Groupe au risque de change provient de son activité à l'étranger. Cependant, du fait de sa structure opérationnelle, le Groupe JCDecaux est peu sensible, en termes de flux, aux variations des devises car les filiales situées dans chaque pays n'opèrent que sur leur propre territoire et les prestations ou achats intra-groupe sont faibles. De ce fait, la majeure partie du risque de change provient des effets de conversion des comptes exprimés en devise locale vers les comptes consolidés exprimés en euro.

Le risque de change sur les flux provient principalement des opérations financières (refinancement et recyclage de la trésorerie des filiales étrangères en application de la politique de centralisation de la trésorerie du Groupe). Le Groupe couvre ce risque en mettant en place principalement des swaps de change à court terme.

Du fait de l'élimination en consolidation de ces prêts et emprunts intra-groupe, seule la valorisation des instruments financiers de couverture apparaît à l'actif ou au passif de l'état de situation financière.

Au 31 décembre 2010, les positions contractées par le Groupe sont les suivantes (positions nettes) :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2010	31/12/2009 Retraité
Achats à terme contre euro :		
Dollar de Hong Kong	33,4	0,0
Dollar australien	17,6	18,8
Dollar de Singapour	8,6	4,8
Dirham des Emirats	5,6	1,3
Couronne suédoise	3,6	0,0
Couronne norvégienne	1,5	1,2
Yuan chinois	0,4	0,0
Dollar américain	0,0	38,0
Ventes à terme contre euro :		
Shekel israélien	23,8	14,6
Livre sterling	19,6	21,2
Dollar américain	17,2	0,0
Yen japonais	17,1	3,3
Dollar canadien	3,4	3,3
Couronne danoise	1,3	4,0
Riyal saoudien	0,8	0,0
Dollar de Hong-Kong	0,0	7,8
Couronne suédoise	0,0	2,2
Autres	0,8	0,2
Options		
Livre turque	0,0	3,7

Au 31 décembre 2010, la valeur de marché de ces instruments financiers s'élève à -0,5 million d'euros contre 1,3 million d'euros au 31 décembre 2009.

3.18. Fournisseurs et autres crédateurs (passif courant)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2010	31/12/2009 Retraité
Fournisseurs	283,3	252,9
Dettes fiscales et sociales	170,9	148,9
Autres dettes d'exploitation	200,3	146,4
Dettes sur acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	15,5	10,0
Dettes sur acquisition d'immobilisations financières	14,2	14,2
Autres dettes	14,7	13,5
Avances et acomptes reçus	14,4	6,4
Produits constatés d'avance	74,7	73,1
Total	788,0	665,4

L'augmentation des dettes courantes de 122,6 millions d'euros au 31 décembre 2010 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.

4. COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

4.1. Charges d'exploitation nettes

<i>En millions d'euros</i>	2010	2009
Baux et redevances	-857,1	-716,9
Autres charges d'exploitation nettes	-456,1	-386,3
Impôts et taxes	-7,0	-14,3
Frais de personnel	-474,4	-409,3
Coûts directs d'exploitation & Coûts commerciaux, généraux & administratifs ⁽¹⁾	-1 794,6	-1 526,8
Dotations aux provisions nettes des reprises	8,0	-7,9
Dotations aux amortissements nettes des reprises	-231,6	-223,0
Perte de valeur des écarts d'acquisition	-0,5	0,0
Pièces détachées maintenance	-39,8	-38,3
Autres produits opérationnels	2,3	10,9
Autres charges opérationnelles	-14,8	-10,9
Total	-2 071,0	-1 796,0

(1) dont -1 432,1 millions d'euros de « Coûts directs d'exploitation » et -362,5 millions d'euros de « Coûts commerciaux, généraux & administratifs » en 2010 (contre respectivement -1 214,3 millions d'euros et -312,5 millions d'euros en 2009).

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 2010, les redevances payées en contrepartie d'un droit d'exploitation publicitaire s'élèvent à 857,1 millions d'euros :

<i>En millions d'euros</i>	Total	Charges fixes	Charges variables
Redevances Mobilier Urbain et Transport	-713,6	-451,0	-262,6
Baux Affichage	-143,5	-113,8	-29,7
Total	-857,1	-564,8	-292,3

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 38,0 millions d'euros en 2010, 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 5,0 millions d'euros en 2010, contre 4,6 millions d'euros en 2009.

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>	2010	2009
Rémunérations et avantages divers	-375,1	-316,4
Charges sociales	-97,7	-91,1
Charges liées aux paiements en actions	-1,6	-1,8
Total	-474,4	-409,3

Les frais de personnel liés aux avantages postérieurs à l'emploi se décomposent de la façon suivante :

<i>En millions d'euros</i>	2010	2009
Retraites	-6,6	-5,7
Autres avantages à long terme	-0,8	-0,4
Total ⁽¹⁾	-7,4	-6,1

(1) Dont -4,5 millions d'euros de charges liées aux retraites et autres avantages à long terme incluse sur la ligne « dotations aux provisions nettes de reprises » en 2010, contre -2,1 millions d'euros en 2009.

Les charges de paiement en actions liées à IFRS 2 s'élèvent à 1,6 million d'euros en 2010 contre 1,8 million d'euros en 2009.

Détail des plans d'actions gratuites :

	Plan 2010		Plan 2009	
Date d'attribution	01/12/2010	01/12/2010	23/02/2009	23/02/2009
Nombre de bénéficiaires	1	1	1	1
Date d'acquisition	01/12/2012	01/12/2014	23/02/2011	23/02/2013
Nombre d'actions gratuites	27 056	19 211	21 188	29 446
Taux sans risque (en %)	1,06	1,69	1,56	2,31
Cours à la date d'attribution (en €)	19,93	19,93	9,999	9,999
Dividende /action attendu année N+1 (en €) ⁽¹⁾	0,16	0,16	0,24	0,24
Dividende /action attendu année N+2 (en €) ⁽¹⁾	0,27	0,27	0,32	0,32
Dividende /action attendu année N+3 (en €) ⁽¹⁾	-	0,31	-	0,33
Dividende /action attendu année N+4 (en €) ⁽¹⁾	-	0,48	-	0,42
Juste Valeur des actions (en €)	19,53	18,89	9,48	8,88

(1) Consensus des analystes financiers sur les dividendes futurs (source Bloomberg)

Il est à noter que le plan d'actions gratuites du 15 février 2008 est arrivé à échéance cette année. Une augmentation de capital pour 10 588 actions a eu lieu reprenant la totalité de ce plan.

Détail des plans de stock-options :

	Plan 2010	Plan 2009	Plan 2008	Plan 2007	Plan 2006	Plan 2005	Plan 2004
Date d'attribution	01/12/2010	23/02/2009	15/02/2008	20/02/2007	20/02/2006	04/03/2005	05/03/2004
Date de fin d'acquisition des droits	01/12/2013	23/02/2012	15/02/2011	20/02/2010	20/02/2009	04/03/2008	05/03/2007
Date d'expiration	01/12/2017	23/02/2016	15/02/2015	20/02/2014	20/02/2013	04/03/2012	05/03/2011
Nombre de bénéficiaires	2	2	167	178	4	140	120
Nombre d'options	76 039	101 270	719 182	763 892	70 758	690 365	678 711
Prix d'exercice	20,20 €	11,15 €	21,25 €	22,58 €	20,55 €	19,81 €	15,29 €

Variations du nombre de stock-options durant la période et prix d'exercice moyen par catégories d'options :

ANNÉE	2010	Prix de levée moyen	Prix d'exercice moyen	2009	Prix de levée moyen	Prix d'exercice moyen
Nombre d'options en vie en début de période	2 433 433 ⁽¹⁾		19,84 €	2 494 913		19,91 €
- Options octroyées durant la période	76 039		20,20 €	101 270		11,15 €
- Options annulées durant la période	44 146		21,21 €	74 398		21,47 €
- Options exercées durant la période	221 598	20,97 €	16,01 €	89 345	12,26 €	10,78 €
- Options venues à expiration durant la période	35 277		10,78 €	0		0,00 €
dont plan du 16 janvier 2003	35 277			-		
Nombre d'options en vie en fin de période	2 208 451		20,35 €	2 432 440		19,84 €
Nombre d'options exerçables en fin de période	1 843 838		20,59 €	1 695 272		19,67 €

(1) 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 2010 et 31 décembre 2009 :

Plan / Date d'attribution	31/12/2010			31/12/2009		
	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
2003	0	0	0,00	35 277	0,04	10,78
2004	166 285	0,18	15,29	354 732	1,18	15,29
2005	494 650	1,18	19,81	534 708	2,18	19,81
2006	70 758	2,14	20,55	70 758	3,15	20,55
2007	653 879	3,14	22,58	669 148	4,15	22,58
2008	645 570	4,13	21,25	666 547	5,13	21,25
2009	101 270	5,15	11,15	101 270	6,15	11,15
2010	76 039	6,92	20,20			
Total	2 208 451		20,35	2 432 440		19,84

Détail des hypothèses utilisées dans le modèle de Black & Scholes pour la valorisation de chacun des plans suivants :

Hypothèses	Plans						
	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
- Prix du support à la date d'octroi	19,93 €	9,99 €	20,46 €	22,86 €	20,70 €	19,70 €	16,19 €
- Volatilité estimée	36,56 %	31,74 %	24,93 %	28,66 %	29,43 %	32,84 %	50,00 %
- Taux d'intérêt sans risques	1,69 %	2,31 %	3,37 %	4,02 %	3,11 %	2,96 %	3,61 %
- Durée de vie estimée des options (années)	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	7,0
- Taux de turnover estimé	0 %	0 %	2 %	5 %	0 %	5 %	2 %
- Taux de distribution du dividende ⁽¹⁾	1,08 %	2,41 %	2,56 %	2,0 %	1,9 %	-	-
- Juste valeur des options	5,82 €	2,00 €	3,77 €	5,76 €	5,11 €	6,21 €	9,23 €

(1) Consensus des analystes financiers sur les dividendes futurs (source Bloomberg)

La durée de vie des options retenue est la période qui s'étend de leur date d'attribution à la date que le Management estime être la plus probable pour leur exercice.

La valorisation des plans de stock-options attribués de 2002 à 2004 a été faite à la date de transition aux IFRS sur la base d'une volatilité historique ayant comme point de départ la date d'introduction en bourse et avec des hypothèses d'exercice d'options se situant en fin de durée de vie.

Pour la valorisation des plans 2005 à 2010, le Groupe bénéficiant d'un historique plus important a pu affiner ses hypothèses de calcul de la volatilité. Ainsi, la première année de cotation, jugée anormale notamment au regard des fortes variations de cours inhérentes à l'introduction en bourse et à l'effet cumulé du 11 septembre 2001, n'a pas été retenue dans le calcul de la volatilité.

D'autre part, sur la base des comportements observés, le Groupe a considéré au moment de l'émission des plans 2005 à 2010 que la durée moyenne d'exercice correspondait à 4,5 ans après la date d'émission des options.

Dotations aux amortissements et provisions nettes des reprises

En 2010, ce poste comprend une reprise nette de 5,4 millions d'euros relative aux tests de pertes de valeur réalisés, dont 0,6 million d'euros de reprise de provision pour perte à terminaison. Ce poste comprenait en 2009 une dépréciation exceptionnelle de certains actifs corporels et incorporels pour un montant de -22,8 millions d'euros, dont une dotation aux provisions pour perte à terminaison de -2,2 millions d'euros.

Perte de valeur des écarts d'acquisitions

Au 31 décembre 2010, une perte de valeur des écarts d'acquisition a été constatée en Chine pour un montant de 0,5 million d'euros.

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>	2010	2009
Plus-values sur cessions d'actifs financiers	0,0	0,1
Plus-values sur cessions d'actifs incorporels et corporels	0,3	6,5
Autres produits de gestion	2,0	4,3
Autres produits opérationnels	2,3	10,9
Moins-values sur cessions d'actifs financiers	-1,5	0,0
Moins-values sur cessions d'actifs incorporels et corporels	-5,7	-5,9
Autres charges de gestion	-7,6	-5,0
Autres charges opérationnelles	-14,8	-10,9
Total	-12,5	0,0

En 2010, les autres produits de gestion d'un montant de 2,0 millions comprennent l'écart d'acquisition négatif lié à l'acquisition des actifs de Titan Outdoor UK Ltd au Royaume-Uni pour 1,2 million d'euros.

Les moins-values sur cessions d'actifs financiers d'un montant de -1,5 million d'euros sont liées à la réévaluation en conformité avec IFRS 3 révisée de la quote-part antérieurement détenue lors de la prise de contrôle de RTS Decaux JSC au Kazakhstan.

Les autres charges de gestion d'un montant de -7,6 millions d'euros comprennent principalement des frais de restructuration de personnel en Allemagne suite à l'acquisition de Wall AG à hauteur de -3,8 millions et des frais de restructuration liés à l'acquisition des actifs de Titan Outdoor UK Ltd au Royaume-Uni à hauteur de -1,6 million d'euros.

En 2009, les plus-values sur cessions d'actifs incorporels et corporels d'un montant de 6,5 millions d'euros concernaient principalement la cession d'un immeuble au Royaume-Uni pour 6,1 millions d'euros.

Les autres produits de gestion d'un montant de 4,3 millions d'euros comprenaient principalement une indemnité de 3,7 millions d'euros reçue à titre de compensation pour l'arrêt d'un contrat en Norvège.

Par ailleurs, les autres charges de gestion intégraient un impact de -3,1 millions d'euros sur les comptes d'une filiale asiatique, victime d'une malversation détectée par le contrôle interne.

4.2. Résultat financier

<i>En millions d'euros</i>	2010	2009
Produits financiers	7,9	19,3
Charges financières	-24,2	-27,4
Intérêts financiers nets (1)	-16,3	-8,1
Dividendes	0,1	0,1
Différences nettes de change	3,0	-2,0
Impact IAS 39 Change	-0,2	4,7
Impact IAS 39 Taux	0,0	0,0
Variation de valeur des dérivés non qualifiés de couverture	1,0	-0,3
Impact du coût amorti	-0,6	-0,5
Impact IAS 39	0,2	3,9
Produits (charges) nets d'actualisation	-19,8	-13,9
Coût des garanties bancaires	-1,1	-1,1
Dotations aux provisions pour risques financiers	-0,2	-0,3
Reprises de provisions pour risques financiers	0,1	1,8
Dotations nettes aux provisions financières	-0,1	1,5
Résultat net de cession d'actifs financiers	0,0	0,1
Autres	-0,8	-0,1
Autres charges et produits financiers (2)	-18,5	-11,5
Résultat financier (3) = (1) + (2)	-34,8	-19,6
<i>Total produits financiers</i>	<i>11,9</i>	<i>24,1</i>
<i>Total charges financières</i>	<i>-46,7</i>	<i>-43,7</i>

En 2010, le résultat financier représente une charge nette de -34,8 millions d'euros, contre -19,6 millions d'euros en 2009, en baisse de 15,2 millions d'euros.

Cette diminution s'explique principalement par la hausse de 5,9 millions d'euros des charges d'actualisation et l'impact en 2009 d'un abandon de créance en faveur du Groupe pour 10,7 millions d'euros.

Hors abandon de créance de 2009, les intérêts financiers nets diminuent de 2,5 millions d'euros, principalement du fait de la baisse de l'endettement financier net moyen.

Une charge d'actualisation de -19,8 millions d'euros est comptabilisée en 2010, dont notamment -11,9 millions d'euros liés à la provision pour démontage et -7,8 millions d'euros liés aux charges d'actualisation de dettes sur engagements de rachat de minoritaires.

4.3. Impôts sur les bénéfices

Ventilation entre impôts différés et impôts courants

<i>En millions d'euros</i>	2010	2009
Impôts courants	-81,7	-45,3
CVAE	-6,2	0,0
Autres	-75,5	-45,3
Impôts différés	2,9	7,3
Dont CVAE	0,6	-3,8
Autres	2,3	11,1
Total	-78,8	-38,0

Le taux effectif d'impôt avant dépréciation des écarts d'acquisition et quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence est de 32,2 % en 2010 contre 36,8 % en 2009. Hors effet d'actualisation des dettes sur engagements de rachat de minoritaires, le taux effectif d'impôt est de 31,2 % en 2010 contre 35,6 % en 2009.

Nature des impôts différés

Les sources d'impôts différés sont les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	2010	2009
Immobilisations corporelles et incorporelles	5,7	5,6
Reports déficitaires	-4,6	-2,5
Provision pour démontage	0,7	1,5
Autres	1,1	2,7
Total	2,9	7,3

Rationalisation de la charge d'impôt

<i>En millions d'euros</i>	2010	2009
Résultat de l'ensemble consolidé	169,3	34,5
Charge d'impôt	-78,8	-38,0
Résultat avant impôt	248,1	72,5
Perte de valeur des écarts d'acquisition	0,5	0,0
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	-3,9	30,7
Quote-part des dividendes imposables reçus des filiales	2,9	1,7
Autres produits non imposables	-5,5	-7,6
Autres charges non déductibles	19,2	20,5
Résultat avant impôt soumis au taux de droit commun	261,3	117,8
Taux d'impôt pondéré du Groupe	28,55%	27,16%
Impôt théorique	-74,6	-32,0
Impôts différés sur déficits non reconnus	-4,1	-6,5
Activation et consommation des déficits fiscaux antérieurs non reconnus	7,5	8,4
Autres impôts différés actifs non reconnus	0,0	-4,4
Divers ⁽¹⁾	-2,0	0,3
Impôt total calculé	-73,2	-34,2
CVAE nette	-5,6	-3,8
Impôt enregistré	-78,8	-38,0

(1) Dont -4,3 millions d'euros de crédits d'impôts en 2010.

4.4. Nombre d'actions pour le calcul du résultat par action

	2010	2009
Nombre moyen pondéré d'actions pour le bénéfice net par action	221 489 982	221 322 760
Nombre pondéré de stock-options	1 004 546	187 987
Nombre pondéré de stock-options qui auraient été émises au cours du marché	-786 684	-121 064
Nombre moyen pondéré d'actions pour le bénéfice net par action dilué	221 707 844	221 389 683

Au 31 décembre 2010, les plans de stock-options du 1er décembre 2010, du 15 février 2008, du 20 février 2007 et du 20 février 2006 ayant un effet anti-dilutif sont exclus du calcul.

4.5. Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence

<i>En millions d'euros</i>	2010	2009
Stadtreklame Nürnberg GmbH	0,9	0,6
Wall AG ⁽¹⁾	-	-4,2
Werbeplakat Soravia GmbH	0,2	0,1
Shanghai Zhongle Vehicle Painting Co. Ltd	0,0	0,0
Metrobus	1,0	-7,0
Bus Focus Ltd ⁽²⁾	0,5	0,4
Poad	1,3	1,0
Affichage Holding	0,0	-23,0
BigBoard ⁽³⁾	-	1,4
CNDecaux Airport Media Co. Ltd ⁽⁴⁾	0,0	-
Total	3,9	-30,7

(1) Société consolidée par intégration globale à partir du 31 décembre 2009.

(2) Filiale de JCDecaux Cityscape Hong Kong Ltd.

(3) Société consolidée par intégration proportionnelle à partir du 1er novembre 2009.

(4) Société créée en 2007 et consolidée pour la première fois en 2010.

Le résultat des sociétés mises en équivalence de 3,9 millions d'euros en 2010 comprend :

- Sur la société Affichage Holding, une reprise de la totalité de la dépréciation exceptionnelle constatée en 2009, pour un montant de 12,8 millions d'euros, correspondant au montant de dépréciation de -10,8 millions d'euros enregistré en 2009 et à un effet de change de 2,0 millions d'euros ;
- Sur la société Metrobus, à hauteur de 2,2 millions d'euros une reprise partielle de la dépréciation exceptionnelle de -4,0 millions d'euros constatée en 2009.

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 -0,4 million d'euros sur la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence. Les résultats des tests de sensibilité montrent qu'une diminution de 50 points de base du taux de croissance normatif de la marge opérationnelle entraînerait une perte de valeur de -0,3 million d'euros sur la quote-part des résultats dans les sociétés mises en équivalence.

Les éléments de compte de résultat caractéristiques des sociétés mises en équivalence sont les suivants ⁽¹⁾ :

<i>En millions d'euros</i>	% intégration	2010		2009	
		Résultat net	Chiffre d'affaires net	Résultat net	Chiffre d'affaires net
Allemagne					
Stadtreklame Nürnberg GmbH	35 %	2,4	10,8	1,8	9,6
Wall AG	49,6 % ⁽²⁾	-	-	-8,9	103,2
Autriche					
Werbeplakat Soravia GmbH	33 %	0,5	4,9	0,2	4,6
Chine					
Shanghai Zhongle Vehicle Painting Co. Ltd	40 %	0,0	0,6	0,0	0,9
France					
Metrobus	33 %	3,0	218,0	-21,3	175,5
Hong Kong					
Bus Focus Ltd	40 %	1,2	4,6	1,1	4,3
Poad	49 %	2,7	30,7	2,1	24,4
Suisse					
Affichage Holding	30 %	0,0	220,5	-76,7	225,2
Ukraine / Russie					
BigBoard ⁽³⁾	50 %	-	-	2,8	15,3
Macao					
CNDecaux Airport Media Co. Ltd ⁽⁴⁾	30 %	0,1	0,4	-	-

(1) Données à 100 % et retraitées aux normes IFRS.

(2) Pourcentage d'intégration de 40 % jusqu'au 30 septembre 2009 puis de 49,6 % jusqu'au 31 décembre 2009. A partir du 31 décembre 2009, consolidation selon la méthode de l'intégration globale.

(3) Société consolidée par mise en équivalence jusqu'au 31 octobre 2009 puis par la méthode de l'intégration proportionnelle à partir du 1er novembre 2009.

(4) Société créée en 2007 et consolidée pour la première fois en 2010.

4.6. Effectifs

Au 31 décembre 2010, les effectifs du Groupe atteignent 9 943 personnes contre 9 937 personnes au 31 décembre 2009.

La quote-part de l'effectif employé par les sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration proportionnelle est de 787 personnes à fin 2010, comprises dans l'effectif total de 9 943 personnes.

La répartition des effectifs sur les exercices 2010 et 2009 est la suivante :

	2010	2009
Technique	5 785	5 836
Vente et Marketing	2 148	2 059
Informatique et Administration	1 408	1 472
Relations contractants	515	474
Recherche et développement	87	96
Total	9 943	9 937

5. COMMENTAIRES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

5.1. Flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles

Les flux de trésorerie nets issus des activités opérationnelles d'un montant de 482,6 millions d'euros en 2010 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 509,0 millions d'euros ;
- la variation du besoin en fonds de roulement de 52,8 millions d'euros dont les effets favorables sont principalement liés à la baisse des stocks et à une gestion stricte des clients et fournisseurs sur l'exercice ;
- et le paiement des intérêts financiers nets et de l'impôt pour respectivement -16,3 millions d'euros et -62,9 millions d'euros.

5.2. Flux de trésorerie nets issus des investissements

Les flux de trésorerie nets issus des investissements d'un montant de -159,4 millions d'euros en 2010 comprennent :

- des investissements incorporels et corporels nets des variations des dettes sur immobilisations incorporelles et corporelles d'un montant de -158,5 millions d'euros ;
- des cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles nettes des variations des créances sur immobilisations incorporelles et corporelles pour 3,3 millions d'euros ;
- des acquisitions de titres de participation et autres immobilisations financières, nettes des cessions et des variations des dettes sur immobilisations financières, d'un montant total de -4,2 millions d'euros.

En 2009, les flux de trésorerie nets issus des investissements s'élevaient à -239,3 millions d'euros dont -179,7 millions d'euros d'investissements d'immobilisations incorporelles et corporelles nets des cessions et des variations des dettes sur immobilisations incorporelles et corporelles et -59,6 millions d'euros d'acquisitions de titres de participation et autres immobilisations financières nettes des cessions et des variations des dettes sur immobilisations financières.

5.3. Flux de trésorerie nets issus du financement

Les flux de trésorerie nets issus du financement d'un montant de -221,6 millions d'euros en 2010 sont constitués :

- des flux nets sur les emprunts pour un montant de -217,6 millions d'euros, principalement en France et en Allemagne ;
- du paiement des engagements d'achat de minoritaires en Allemagne et en Turquie pour -3,6 millions d'euros et de la prise de participation complémentaire dans Avenir Praha Spol Sro pour -0,6 million d'euros ;
- de dividendes versés par des sociétés du Groupe à leurs actionnaires minoritaires pour un montant de -5,8 millions d'euros ;
- des augmentations de capitaux propres pour 4,9 millions d'euros dont 3,5 millions d'euros du fait de la levée d'options de souscription d'actions chez JCDecaux SA ;

- des dividendes reçus des sociétés mises en équivalence pour 1,0 million d'euros et des dividendes reçus des sociétés non consolidées pour 0,1 million d'euros.

En 2009, les flux de trésorerie nets issus du financement s'élevaient à -128,3 millions d'euros, et concernaient principalement les flux nets sur les emprunts d'un montant de -131,7 millions d'euros.

5.4. 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 55,9 millions d'euros en 2010 contre 43,5 millions d'euros en 2009 ;
- Les flux de trésorerie nets issus des investissements s'élèvent à -12,3 millions d'euros en 2010 contre -13,4 millions d'euros en 2009 ;
- Les flux de trésorerie nets issus du financement sont de -29,4 millions d'euros en 2010, ils étaient de -22,5 millions d'euros en 2009.

5.5. Transactions sans effet de trésorerie

L'augmentation des immobilisations corporelles et des dettes financières liées aux contrats de location financement est de 1,0 million d'euros en 2010 contre 1,3 million d'euros en 2009.

6. RISQUES FINANCIERS

Par son activité, le Groupe peut être plus ou moins exposé aux risques financiers (notamment le risque de liquidité et financement, le risque de taux d'intérêt, le risque de change, et les risques induits par la gestion financière, en particulier le risque de contrepartie). Son objectif est de minimiser ces risques, par le choix de politiques financières adaptées. Cependant, il peut être amené à gérer des positions résiduelles. Le suivi et la gestion s'effectuent alors de manière centralisée, par une équipe dédiée au sein de la Direction Financière Groupe. Les politiques de gestion de ces risques et les stratégies de couvertures sont approuvées par la Direction Générale.

6.1. 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 (cash-flows 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	01/01/2011 au 30/06/2011	01/07/2011 au 31/12/2011	01/01/2012 au 31/12/2013	1/1/14 au 31/12/2015	> 31/12/2015
Emprunts obligataires	272,3	291,0	4,8	4,8	189,7	91,7	0,0
Emprunts auprès des établissements de crédit à taux variable	224,7	229,4	202,9	6,7	16,7	1,3	1,8
Emprunts auprès des établissements de crédit à taux fixe	10,1	10,9	2,4	1,0	6,9	0,6	0,0
Emprunts et dettes financières divers	28,1	29,1	13,8	8,4	2,2	2,1	2,6
Emprunts de location financement	6,6	6,6	1,2	1,1	2,2	2,1	0,0
Intérêts courus	2,7	2,7	2,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Concours bancaires	22,1	22,2	22,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Total passifs financiers non dérivés	566,6	591,9	250,0	22,0	217,7	97,8	4,4
Swaps d'émission sur emprunts obligataires	-19,1	-9,5	-1,7	-1,7	-4,5	-1,6	0,0
Couvertures de taux d'intérêt	-0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Couvertures de change	-0,5	-0,5	-0,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Total dérivés	-19,8	-10,0	-2,2	-1,7	-4,5	-1,6	0,0

Dans le cas d'une dette revolving, la maturité indiquée est la maturité la plus proche. C'est le cas notamment de l'emprunt bancaire de JCDecaux SA de 100 millions d'euros d'échéances mars 2014 et mars 2015 et de la ligne de crédit revolving confirmée de Somupi de 30 millions d'euros dont l'échéance est en décembre 2012 (par diminution de 15 millions d'euros par an jusqu'à l'échéance).

Le Groupe génère des flux d'exploitation importants qui lui permettent d'autofinancer sa croissance interne. Le Groupe estime que les opportunités de croissance externe pourraient le conduire à augmenter temporairement cet endettement net.

La politique de financement du Groupe consiste à :

- centraliser ses financements au niveau de la maison mère. Le financement des filiales se fait donc, en priorité, sous forme de prêts accordés par JCDecaux SA à ses filiales directement et indirectement. Cependant, le Groupe peut être amené à mettre en place des financements externes dans certaines filiales, notamment (i) en fonction du contexte fiscal, monétaire et réglementaire (retenue à la source, etc.) ; (ii) dans le cas de filiales non détenues à 100 % par le Groupe ; (iii) pour des raisons historiques (financement mis en place avant intégration de la filiale dans le Groupe) ;
- disposer de sources de financements (i) diversifiées ; (ii) de 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 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 16 mars 2010, et celle de Standard and Poor's du 13 octobre 2010), chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable alors qu'elle était négative au 31 décembre 2009.

Au 31 décembre 2010, la dette financière nette (hors engagements de rachat de minoritaires) s'élève à 358,8 millions d'euros et représente 16,0 % des capitaux propres attribuables aux actionnaires de la société mère contre respectivement 670,0 millions d'euros soit 33,0% au 31 décembre 2009. Elle est détaillée au paragraphe 3.15 « Endettement financier net »

70 % des dettes financières du Groupe sont portées par JCDecaux SA lesquelles ont une maturité moyenne de 3,3 ans environ.

Au 31 décembre 2010, le Groupe dispose de 211,5 millions d'euros de trésorerie brute (détaillé au paragraphe 3.10 « Trésorerie et équivalents de trésorerie ») et de 850 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées.

Les sources de financement de JCDecaux SA sont confirmées mais imposent le respect de « covenants », calculés sur la base des comptes consolidés. Le détail et le montant des ratios sont détaillés au paragraphe 3.15 « 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 dollar américain. 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 3.15 « Endettement financier net » et le détail des couvertures au paragraphe 3.17 « Instruments dérivés ».

Le tableau ci-après présente la répartition des actifs et passifs financiers par taux d'intérêt au 31 décembre 2010.

<i>En millions d'euros</i>	≤ 1an	1 an à 5 ans	> 5 ans	Total
Dettes JCDecaux SA	-250,0	-142,3	0,0	-392,3
Autres dettes	-160,1	-12,1	0,0	-172,2
Passifs financiers (1)	-410,1	-154,4	0,0	-564,5
Actifs financiers (2)	29,5	0,0	0,0	29,5
Position nette avant gestion (3)=(1)+(2)	-380,6	-154,4	0,0	-535,0
Swaps d'émission sur USPP	0,0	142,3	0,0	142,3
Autres couvertures de taux	105,0	0,0	0,0	105,0
Hors bilan (4)	105,0	142,3	0,0	247,3
Position nette après gestion (5)=(3)+(4)	-275,6	-12,1	0,0	-287,7

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 l'emprunt bancaire de JCDecaux SA de 100 millions d'euros et de la ligne de crédit revolving confirmée de Somupi de 30 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 2010 de la façon suivante :

<i>Taux EURIBOR</i>	<i>Taux à 0</i>	<i>+100bp vs taux au 31/12/10</i>	<i>+200bp vs taux au 31/12/10</i>	<i>+300bp vs taux au 31/12/10</i>
Impact en points de base sur le coût de dette brute par rapport aux taux du 31/12/10	-82bp	+91bp	+174bp	+262bp

Au 31 décembre 2010, 4 % du total de la dette brute économique toutes devises confondues du Groupe est à taux fixe, 18 % 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⁽¹⁾ est à taux fixe et 22 % est protégé contre une hausse des taux EURIBOR.

Risque de change

En 2010, le chiffre d'affaires réalisé dans des devises autres que l'euro représente 47,9 % du chiffre d'affaires du Groupe.

En dépit de sa présence dans 56 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 2010, 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 de chiffre d'affaires du Groupe libellée en livre sterling représente 11,7 % du chiffre d'affaires du Groupe. Une variation de -5 % du taux de change de la livre sterling aurait un impact de -0,6 % et -0,4 % respectivement sur le chiffre d'affaires et sur la marge opérationnelle du Groupe.

La part de chiffre d'affaires du Groupe libellée en yuan chinois représente 9,2 % du chiffre d'affaires du Groupe. Une variation de -5 % du taux de change du yuan chinois aurait un impact de -0,5 % et -0,5 % respectivement sur le chiffre d'affaires et sur la marge opérationnelle du Groupe.

La part de chiffre d'affaires du Groupe libellée en dollar américain représente 7,8 % du chiffre d'affaires du Groupe. Une variation de -5 % du taux de change du dollar américain aurait un impact de -0,4 % et -0,3 % respectivement sur le chiffre d'affaires et sur la marge opérationnelle du Groupe.

La part de chiffre d'affaires du Groupe libellée en dollar de Hong Kong représente 4,6 % du chiffre d'affaires du Groupe. Une variation de -5 % du taux de change du dollar de Hong Kong aurait un impact de -0,2 % et -0,1 % respectivement sur le chiffre d'affaires et sur la marge opérationnelle du Groupe.

En 2010, 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⁽²⁾ non utilisée pour financer le développement en cours de son activité aux États-Unis, le Groupe a mis en place des swaps d'émission sur la totalité de la durée de vie de l'opération. Les couvertures sont détaillées au paragraphe 3.17 « Instruments dérivés ».

Au 31 décembre 2010, 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 2010, la trésorerie et les équivalents de trésorerie du Groupe s'élève à 211,5 millions d'euros dont 151,4 millions d'euros de titres en équivalents de trésorerie et 9,5 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.

⁽¹⁾ Dette libellée en euros après prise en compte des swaps de change et des swaps d'émission.

⁽²⁾ Emprunt obligataire émis aux États-Unis en 2003

La dette nette se réfère à la dette financière nette décrite au paragraphe 3.15 « 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 2010, le ratio dette nette sur marge opérationnelle s'élève à 0,7 et le ratio dette nette sur les capitaux propres s'élève à 16,0 %, contre respectivement 1,7 et 33,0 % au 31 décembre 2009.

6.2. 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 alors qu'elle était négative au 31 décembre 2009. 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 le cash disponible dans les filiales autant qu'il est possible, (ii) en soumettant à autorisation préalable de la direction financière Groupe les ouvertures de compte bancaire (iii) en sélectionnant les banques chez lesquelles le Groupe et ses filiales peuvent effectuer des dépôts.

Risque de contrepartie clients

Le risque de contrepartie sur les créances clients fait l'objet le cas échéant des provisions nécessaires.

Risque sur titres

Pour rémunérer sa trésorerie excédentaire, le Groupe peut être amené à souscrire des titres de placement court terme. Les titres investis sont des titres monétaires (FCP et SICAV monétaires ; certificats de dépôts de banque ; titres d'État court terme, etc.). Ces instruments sont investis à court terme, portent rémunération sur la base d'une référence monétaire, sont liquides et n'induisent qu'un risque de contrepartie limité.

La politique du Groupe est de ne pas détenir d'actions ou de titres négociables, autres que les titres monétaires et ses propres actions. Par conséquent, le Groupe considère que le risque induit par les actions et titres négociables détenus est très faible.

7. COMMENTAIRES SUR LES ENGAGEMENTS HORS-BILAN

7.1. Engagements sur titres et autres engagements

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2010	31/12/2009
Engagements donnés ⁽¹⁾		
Garanties de marché	123,9	113,5
Autres garanties	18,7	7,3
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles	25,0	24,4
Engagements sur titres	16,7	15,5
Total	184,3	160,7
Engagements reçus		
Avals, cautions et garanties	0,4	1,5
Engagements sur titres	17,1	16,2
Lignes de crédit	850,0	775,0
Total	867,5	792,7

(1) hors engagements de loyers, baux, redevances fixes et minima garantis, donnés dans le cadre de l'exploitation courante.

Les garanties de marché correspondent aux garanties émises principalement par JCDecaux SA. Ainsi, JCDecaux SA garantit directement, ou en contre-garantie de banques ou de compagnies d'assurance, la bonne exécution des contrats de ses filiales.

Le poste « autres garanties » comprend les 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 garanties reçus sont constitués principalement de garanties de passif.

Les engagements sur titres sont accordés et reçus principalement dans le cadre des opérations de croissance externe.

Au 31 décembre 2010, les engagements donnés sur titres comprennent, au bénéfice de différents partenaires du Groupe, les droits suivants :

- Concernant le groupe BigBoard, un droit d'achat (call) exerçable durant les deux périodes suivantes : du 1er octobre 2011 au 30 septembre 2012 ou du 1er décembre 2011 au 30 novembre 2012. L'option portera sur la participation de 50 % du Groupe dans le groupe BigBoard. Une formule de calcul contractuelle évaluerait cet engagement pour un montant de l'ordre de 15,6 millions d'euros au 31 décembre 2010. Ce montant est soumis aux incertitudes sur l'évolution des marchés en Russie et en Ukraine ainsi que des devises de ces deux pays.
- Concernant la société Proreklam-Europlakat Doo (Slovénie), un droit de vente (put) exerçable à partir du 1er janvier 2012 par le partenaire du Groupe portant sur 8,13 % du capital de cette société. Une formule de calcul contractuelle évaluerait cet engagement pour un montant de l'ordre de 1,1 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 2010, les engagements reçus sur titres comprennent, en faveur du Groupe, les droits suivants :

- Concernant le groupe Metrobus, un droit de vente (put), valable du 1er avril 2014 au 30 septembre 2014. L'option porte sur la participation de 33 % du Groupe JCDecaux dans le groupe Metrobus. Celle-ci ne sera exerçable qu'en cas de renouvellement du contrat de la RATP en faveur de Metrobus. Son prix d'exercice sera déterminé par des banques d'affaires.
- Concernant le groupe BigBoard, un droit d'achat (call) exerçable durant les deux périodes suivantes : du 1er avril 2011 au 30 septembre 2011 ou du 1er juin 2011 au 30 novembre 2011. L'option portera sur la participation de 50 % du partenaire dans le groupe BigBoard. Une formule de calcul contractuelle évaluerait cet engagement pour un montant de l'ordre de 15,6 millions d'euros au 31 décembre 2010. Ce montant est soumis aux incertitudes sur l'évolution des marchés en Russie et en Ukraine ainsi que des devises de ces deux pays.
- Concernant la société Proreklam-Europlakat Doo (Slovénie), un droit 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 1,1 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 l'accord de coopération qui les lie, JCDecaux SA et Affichage Holding se sont accordées réciproquement des calls en cas de non respect de clauses contractuelles ou de cession de certains actifs et en cas de changement de contrôle.

Enfin, dans le cadre des partenariats signés, le Groupe bénéficie de droits de préemption, et peut prévoir des droits d'emption ou des droits de suite, que le Groupe ne considère pas comme des engagements donnés ou reçus.

Les lignes de crédit sont principalement constituées de la ligne de crédit revolving confirmée de JCDecaux SA d'un montant de 850,0 millions d'euros.

7.2. Engagements de loyers, baux, redevances fixes et minima garantis, donnés dans le cadre de l'exploitation courante

Le Groupe a conclu, dans le cadre de son exploitation courante, principalement :

- des contrats avec les villes, les aéroports ou les compagnies de transport qui, en contrepartie d'un droit d'exploitation publicitaire et du chiffre d'affaires qui en résulte, peuvent donner lieu au paiement de redevances, dont une partie sous la forme de redevances fixes ou de minima garantis,
- des baux pour des emplacements de panneaux d'affichage sur le domaine privé,
- des contrats de location : de biens immobiliers, de véhicules, et de tout autre matériel (informatique, bureautique ou autre).

Ces engagements donnés dans le cadre de l'exploitation courante se décomposent comme suit (montants non actualisés) :

<i>En millions d'euros</i>	≤ 1 an	> 1 et ≤ 5 ans	> 5 ans ⁽¹⁾	Total
Mobilier Urbain et Transport : redevances fixes et minima garantis	461,5	1 570,3	1 428,0	3 459,8
Affichage grand format : baux pour les emplacements de panneaux	90,8	161,0	30,8	282,6
Location simple	30,7	71,5	28,3	130,5
Total	583,0	1 802,8	1 487,1	3 872,9

(1) Jusqu'en 2035.

7.3. Engagements d'achats d'immobilisations

Le montant total des engagements d'achats d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élève à respectivement 260,0 millions d'euros et 4,5 millions d'euros au 31 décembre 2010.

7.4. 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 3.14 « Provisions ».

8. 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 ».

8.1. Informations relatives aux secteurs opérationnels

Définition des secteurs opérationnels

Mobilier Urbain

L'activité Mobilier Urbain couvre de manière générale les conventions publicitaires sur le domaine public signées avec les villes et collectivités locales. Elle comprend également les activités de publicité dans les centres commerciaux, ainsi que les locations de mobiliers, les ventes et locations de matériels, les travaux et entretiens divers, et autres prestations de services.

Transport

L'activité Transport couvre la publicité dans les moyens de transport tels que les aéroports, les métros, les bus, les tramways et les trains.

Affichage

L'activité Affichage couvre la publicité sur le domaine privé, telle que l'affichage grand format traditionnel ou rétro-éclairé. Elle comprend également l'affichage lumineux type néons.

Opérations entre les différents secteurs opérationnels

Les prix de transfert entre les secteurs opérationnels sont les prix qui auraient été fixés dans des conditions de concurrence normale, comme pour une transaction avec des tiers.

L'information sectorielle relative aux secteurs opérationnels se décompose comme suit en 2010 :

<i>En millions d'euros</i>	Mobilier Urbain	Transport	Affichage	Total des activités
Chiffre d'affaires net	1 147,0	777,6	425,4	2 350,0
Marge opérationnelle	375,9	115,4	64,1	555,4
Résultat d'exploitation (= résultat sectoriel)	173,8	83,3	21,9	279,0
Investissements corporels et incorporels nets ⁽¹⁾	117,4	22,4	15,4	155,2

(1) 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 2009 :

<i>En millions d'euros</i>	Mobilier Urbain	Transport	Affichage	Total des activités
Chiffre d'affaires net	934,3	589,6	394,9	1 918,8
Marge opérationnelle	298,4	55,6	38,0	392,0
Résultat d'exploitation (= résultat sectoriel)	93,5	16,6	12,7	122,8
Investissements corporels et incorporels nets ⁽¹⁾	157,4	17,8	4,5	179,7

(1) Incluant les cessions d'immobilisations et les variations des dettes sur immobilisations.

8.2. Autres informations

L'information par zone géographique se décompose comme suit en 2010 :

<i>En millions d'euros</i>	France	Royaume- Uni	Europe ⁽²⁾	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
Investissements corporels et incorporels nets ⁽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.

L'information par zone géographique se décompose comme suit en 2009 :

<i>En millions d'euros</i>	France	Royaume- Uni	Europe ⁽²⁾	Amérique du Nord	Asie- Pacifique	Reste du monde	Total
Chiffre d'affaires net	563,7	183,8	650,9	146,2	300,9	73,3	1 918,8
Investissements corporels et incorporels nets ⁽¹⁾	111,3	-9,2	45,3	2,9	16,0	13,4	179,7

(1) Incluant les cessions d'immobilisations et les variations des dettes sur immobilisations.

(2) Hors France et Royaume-Uni.

Aucun client ne représente plus de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe.

9. INFORMATION SUR LES PARTIES LIÉES

9.1. 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.

9.2. Détail des transactions

Les prêts accordés aux parties liées s'élèvent à 16,6 millions d'euros au 31 décembre 2010, dont principalement un prêt de 6,3 millions d'euros accordé à la société MC Decaux Inc. (Japon), un prêt de 3,9 millions d'euros à la société Proreklam-Europlakat Doo (Slovénie), un prêt de 3,7 millions d'euros accordé à la société Metrobus (France) et un prêt de 1,7 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 8,8 millions d'euros au 31 décembre 2010, dont principalement 1,2 million d'euros de créance envers Beijing Press JCDecaux Media Advertising Co. Ltd (Chine) et 1,0 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 95,9 millions d'euros au 31 décembre 2010, dont principalement un engagement d'achat auprès de la société Progress de 59,7 millions d'euros, un engagement d'achat auprès de la société Média Régies de 14,0 millions d'euros ainsi qu'un engagement d'achat auprès de la famille Wall de 12,8 millions d'euros et un emprunt de 2,4 millions d'euros auprès de Média Régies concernant le cofinancement de Somupi.

Les dettes envers les parties liées s'élèvent à 10,6 millions d'euros au 31 décembre 2010, dont les montants les plus significatifs correspondent à une dette de 3,2 millions d'euros envers la société Affichage Holding et à une dette de 1,7 million d'euros envers la société Shanghai Shentong JCDecaux Metro Advertising Co. Ltd (Chine).

Les produits d'exploitation réalisés avec les parties liées s'élèvent à 12,4 millions d'euros en 2010, dont principalement 4,4 millions d'euros de produits d'exploitation avec la société Shanghai Shentong JCDecaux Metro Advertising Co. Ltd (Chine).

Les charges d'exploitation avec les parties liées représentent 23,6 millions d'euros en 2010, dont 12,2 millions d'euros de charges de locations, avec les sociétés SCI Troisjean , JCDecaux Holding et Decaux Frères Real Estate.

En 2010, les charges financières représentent un montant de 8,2 millions d'euros dont 6,3 millions d'euros correspondant aux charges d'actualisation de l'engagement de rachat de minoritaires sur la société Gewista Werbe GmbH.

Les produits financiers représentent un montant de 0,3 million d'euros en 2010.

9.3. Rémunérations des dirigeants

Les montants des rémunérations des membres du Directoire dus au titre des exercices 2010 et 2009 sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	2010	2009
Avantages à court terme	8,0	3,5
Rémunération exceptionnelle et indemnité de départ à la retraite ⁽¹⁾	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	1,3	0,6
Total	10,9	4,5

(1) 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, le versement d'une indemnité de rupture pouvant représenter une à deux années de rémunération est prévu pour un membre du Directoire. 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 2010 contre 0,7 million d'euros au 31 décembre 2009.

Le montant des jetons de présence dus aux membres du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2010 s'élève à 0,1 million d'euros.

10. 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 2010 et 2009 :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2010	31/12/2009 Retraité
Actifs non courants	50,5	38,2
Actifs courants	115,1	100,0
Total Actif	165,6	138,2
Passifs non courants	27,4	39,6
Passifs courants	91,1	77,4
Total Passif hors situation nette	118,5	117,0
Situation nette	47,1	21,2
dont résultat net	36,2	22,0
<i>dont produits</i>	238,8	176,7
<i>dont charges</i>	202,6	154,7

L'augmentation de la situation nette de 25,9 millions d'euros s'explique par :

- un résultat 2010 positif de 36,2 millions des sociétés intégrés proportionnellement ;
- diminué des distributions de dividendes à hauteur de -19,0 millions d'euros ;
- des effets de change positifs de 6,3 millions d'euros, principalement en Ukraine et en Asie ;
- un impact positif de 1,7 million d'euros des variations de périmètre, principalement lié au changement de méthode de consolidation de RTS Decaux JSC au Kazakhstan ;
- d'autres variations de réserves pour 0,7 million d'euros.

11. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

11.1. Identité de la société mère

Au 31 décembre 2010, JCDecaux SA est détenue à 70,41 % par la société JCDecaux Holding.

11.2. Liste des sociétés consolidées

SOCIETES	Pays	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle
ACTIVITE MOBILIER URBAIN				
JCDECAUX SA	France	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX MOBILIER URBAIN	France	100,00	Glob.	100,00
SOPACT	France	100,00	Glob.	100,00
SEMUP	France	100,00	Glob.	100,00
DPE - DECAUX PUBLICITE EXTERIEURE	France	100,00	Glob.	100,00
SOMUPI	France	66,00	Glob.	66,00
JCDECAUX ASIE HOLDING	France	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX EUROPE HOLDING	France	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX AMERIQUES HOLDING	France	100,00	Glob.	100,00
CYCLOCITY	France	100,00	Glob.	100,00
ACM GmbH	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX STADTMOBLIERUNG GmbH	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
DSM DECAUX GmbH	Allemagne	50,00	Prop.	50,00
JCDECAUX GmbH	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
STADTREKLAME NÜRNBERG GmbH	Allemagne	35,00	Equiv.	35,00
ILG AUSSENWERBUNG GmbH (2)	Allemagne	50,00	Glob.	50,00
WALL AG (3)	Allemagne	90,09	Glob.	90,09
GEORG ZACHARIAS GmbH (3)	Allemagne	90,09	Glob.	100,00
SOCIETES	Pays	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle
VVR WALL GmbH (1) & (3)	Allemagne	90,09	Glob.	100,00
DIE DRAUSSENWERBER GmbH (3)	Allemagne	90,09	Glob.	100,00
WALL MOBILIARE GmbH (3)	Allemagne	90,09	Glob.	100,00
SKY HIGH TG GmbH (3)	Allemagne	90,09	Glob.	100,00
IMMOBILIENGESELLSCHAFT ORANIENBURGER TOR GmbH (2)	Allemagne	89,18	Glob.	100,00
STAUDENRAUS AUSSENWERBUNG GmbH	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX UK Ltd (1)	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX ARGENTINA SA (4)	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	Australie	50,00	Prop.	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
WERBEPLAKAT SORAVIA GmbH	Autriche	22,11	Equiv.	33,00
JCD BAHRAIN HOLDING SPC (5)	Bahreïn	99,98	Glob.	100,00
JCDECAUX BELGIUM PUBLICITE SA	Belgique	100,00	Glob.	100,00
ACM SA	Belgique	100,00	Glob.	100,00

JCDECAUX DO BRASIL SA	Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX SALVADOR SA	Brésil	100,00	Glob.	100,00
WALL SOFIA EOOD (3)	Bulgarie	90,09	Glob.	100,00
CBS OUTDOOR JCDECAUX STREET FURNITURE CANADA Ltd.	Canada	50,00	Prop.	50,00
JCD P&D OUTDOOR ADVERTISING Co. Ltd	Chine	100,00	Glob.	100,00
TOP RESULT KIOSK (SHANGHAI) DEVELOPMENT Co. Ltd	Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING GEHUA JCD ADVERTISING Co. Ltd	Chine	50,00	Prop.	50,00
BEIJING PRESS JCDECAUX MEDIA ADVERTISING Co. Ltd	Chine	50,00	Prop.	50,00
IPDECAUX Inc.	Corée	50,00	Prop.	50,00
AFA JCDECAUX A/S	Danemark	50,00	Glob.	50,00
JCDECAUX MIDDLE EAST FZ-LLC (5)	Emirats Arabes Unis	99,98	Glob.	99,98
JCDECAUX STREET FURNITURE (5)	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
WALL DECAUX HOLDINGS, Inc. (6)	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX BOSTON, Inc. (6)	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX FINLAND Oy (1)	Finlande	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX CITYSCAPE HONG KONG LTD (anciennement JCDECAUX TEXON INTERNATIONAL LTD) (7)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
INTELLECT WORLD INVESTMENTS LTD	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX ADVERTISING INDIA PVT LTD (1)	Inde	100,00	Glob.	100,00
AFA JCDECAUX ISLAND ehf	Islande	50,00	Glob.	100,00
JCDECAUX ISRAEL Ltd (8)	Israël	92,00	Glob.	92,00
SOCIETES	Pays	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle
MCDECAUX Inc. (9)	Japon	60,00	Prop.	60,00
CYCLOCITY Inc.	Japon	100,00	Glob.	100,00
RTS DECAUX JSC (10)	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 (11)	Ouzbékistan	70,10	Glob.	70,10
JCDECAUX NEDERLAND BV	Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
VERKOOP KANTOOR MEDIA (V.K.M.) BV	Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX PORTUGAL - MOBILIARIO URBANO Lda	Portugal	100,00	Glob.	100,00
PURBE PUBLICIDADE URBANA & GESTAO Lda	Portugal	100,00	Glob.	100,00
Q. MEDIA DECAUX WLL (1) & (5)	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
JCDECAUX SINGAPORE Pte Ltd	Singapour	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX OUT OF HOME ADVERTISING Pte Ltd (1)	Singapour	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX SLOVAKIA Sro	Slovaquie	100,00	Glob.	100,00

JCDECAUX SVERIGE AB (1)	Suède	100,00	Glob.	100,00
OUTDOOR AB	Suède	48,50	Prop.	48,50
JCDECAUX THAÏLAND Co., Ltd (1)	Thaïlande	95,15	Glob.	95,15
ERA REKLAM AS (3)	Turquie	89,76	Glob.	100,00
WALL SEHIR DIZAYNI LS (3)	Turquie	89,72	Glob.	99,58
JCDECAUX URUGUAY (12)	Uruguay	100,00	Glob.	100,00

ACTIVITE TRANSPORT

JCDECAUX AIRPORT FRANCE	France	100,00	Glob.	100,00
METROBUS	France	33,00	Equiv.	33,00
MEDIA FRANKFURT GmbH	Allemagne	39,00	Prop.	39,00
JCDECAUX AIRPORT MEDIA GmbH	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
TRANS – MARKETING GmbH (3)	Allemagne	70,60	Glob.	78,36
JCDECAUX AIRPORT UK Ltd	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX ALGERIE Sarl (5)	Algérie	79,98	Glob.	80,00
JCDECAUX AIRPORT ALGER (5)	Algérie	79,98	Glob.	100,00
JCDECAUX ATA SAUDI LLC. (13)	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
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
SHANGHAI TOP RESULT METRO ADVERTISING Co. Ltd (14)	Chine	90,00	Glob.	90,00
BEIJING TOP RESULT METRO ADV. Co. Ltd (9)	Chine	90,00	Prop.	38,00
JCDECAUX ADVERTISING (SHANGHAI) Co. Ltd	Chine	100,00	Glob.	100,00
SHANGHAI METRO-ADS ADVERTISING Co. Ltd (14)	Chine	90,00	Prop.	90,00
SHANGHAI DONGHU MPI ADV. Co. (14)	Chine	70,00	Glob.	70,00
NANJING MPI METRO ADVERTISING Co. Ltd	Chine	70,00	Glob.	70,00
GUANGZHOU YONG TONG METRO ADV. Ltd	Chine	32,50	Prop.	32,50
NANJING MPI TRANSPORTATION ADVERTISING	Chine	50,00	Glob.	87,60
CHONGQING MPI PUBLIC TRANSPORTATION ADVERTISING Co. Ltd	Chine	100,00	Glob.	100,00

SOCIETES

	Pays	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle
CHENGDU MPI PUBLIC TRANSPORTATION ADV. Co. Ltd	Chine	50,00	Glob.	50,00
SHANGHAI ZHONGLE VEHICLE PAINTING Co. Ltd	Chine	40,00	Equiv.	40,00
JINAN CHONGGUAN SHUNHUA PUBLIC TRANSPORT ADV. Co. Ltd	Chine	30,00	Prop.	30,00
SHANGHAI SHENTONG JCDECAUX METRO ADVERTISING Co. Ltd	Chine	65,00	Prop.	51,00
JCDECAUX XINCHAO ADV. (XIAMEN) LIMITED Co	Chine	80,00	Glob.	80,00
NANJING METRO JCDECAUX ADVERTISING Co., Ltd (13)	Chine	98,00	Glob.	98,00
JCDECAUX-DICON FZCO (5)	Emirats Arabes Unis	74,99	Glob.	75,00
JCDECAUX ADVERTISING AND MEDIA (5)	Emirats Arabes Unis	79,98	Glob.	49,00
JCDECAUX AIRPORT ESPANA SA	Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX-PUBLIMEDIA UTE (15)	Espagne	70,00	Glob.	70,00
JCDECAUX & CEVASA SA	Espagne	50,00	Prop.	50,00
JCDECAUX ESPANA SL Y PUBLIMEDIA SISTEMAS PUBLICITARIOS - METRO DE BARCELONA (15)	Espagne	70,00	Glob.	70,00
JCDECAUX TRANSPORT, SLU (13)	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	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
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 (13)	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	Rép. Tchèque	47,79	Glob.	71,33
JCDECAUX ASIA SINGAPORE Pte Ltd	Singapour	100,00	Glob.	100,00
XPOMERA AB	Suède	79,00	Glob.	79,00

ACTIVITE AFFICHAGE

AVENIR	France	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX ARTVERTISING	France	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX MEDIA SERVICES Ltd	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
MARGINHELP Ltd	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX Ltd	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX UNITED Ltd	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
ALLAM GROUP Ltd	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
EXCEL OUTDOOR MEDIA Ltd	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00

SOCIETES

	Pays	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle
GEWISTA WERBEGESELLSCHAFT mbH (1)	Autriche	67,00	Glob.	67,00
EUROPLAKAT INTERNATIONAL WERBE GmbH	Autriche	67,00	Glob.	100,00
PROGRESS AUSSENWERBUNG GmbH	Autriche	67,00	Glob.	100,00
PROGRESS WERBELAND WERBE. GmbH	Autriche	34,17	Glob.	51,00
ISPA WERBEGES.mbH	Autriche	67,00	Glob.	100,00
USP UNI SERVICE PLAKAT GmbH	Autriche	50,25	Glob.	75,00
JCDECAUX INVEST HOLDING GmbH	Autriche	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX SUB INVEST HOLDING GmbH	Autriche	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX CENTRAL EASTERN EUROPE GmbH	Autriche	100,00	Glob.	100,00
GEWISTA SERVICE GmbH	Autriche	67,00	Glob.	100,00
AUSSENW.TSCHECH.-SLOW.BETEILIGUNGS GmbH	Autriche	67,00	Glob.	100,00
PSG POSTER SERVICE GmbH	Autriche	32,83	Prop.	49,00
ROLLING BOARD OBERÖSTERREICH WERBE GmbH	Autriche	25,13	Prop.	50,00
KULTURPLAKAT	Autriche	46,90	Glob.	70,00
JCDECAUX BILLBOARD	Belgique	100,00	Glob.	100,00
JC DECAUX ARTVERTISING BELGIUM	Belgique	100,00	Glob.	100,00
CITY BUSINESS MEDIA	Belgique	100,00	Glob.	100,00
HDE INVESTISSEMENT	Belgique	100,00	Glob.	100,00
OUTDOOR MEDIA SYSTEMS	Chypre	50,00	Prop.	50,00

CEE MEDIA HOLDING	Chypre	50,00	Prop.	50,00
DROSFIELD ENTERPRISES	Chypre	50,00	Prop.	50,00
FEGPORT INVESTMENTS	Chypre	50,00	Prop.	50,00
EUROPLAKAT-PROREKLAM Doo	Croatie	34,17	Glob.	51,00
METROPOLIS MEDIA Doo (CROATIA)	Croatie	34,17	Glob.	100,00
FULLTIME Doo	Croatie	34,17	Glob.	100,00
JCDECAUX ESPANA SLU (1)	Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX PUBLICIDAD LUMINOSA SL	Espagne	100,00	Glob.	100,00
POAD	Hong Kong	49,00	Equiv.	49,00
DAVID ALLEN HOLDINGS Ltd (16)	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	Pays-Bas	67,00	Glob.	100,00
BIGBOARD B.V.	Pays-Bas	50,00	Prop.	50,00
JCDECAUX NEONLIGHT Sp zoo	Pologne	60,00	Glob.	60,00
RED PORTUGUESA - PUBLICIDADE EXTERIOR SA	Portugal	94,86	Glob.	94,86
PLACA Lda	Portugal	100,00	Glob.	100,00
CENTEKO - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda	Portugal	70,00	Glob.	70,00
AUTEDOR - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda	Portugal	51,00	Glob.	51,00
GREEN - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda	Portugal	54,02	Glob.	55,00
RED LITORAL - PUBLICIDADE EXTERIOR Lda	Portugal	71,14	Glob.	75,00
JCDECAUX NEONLIGHT (PORTUGAL)	Portugal	67,04	Glob.	67,04
AVENIR PRAHA Spol Sro (17)	Rép. Tchèque	100,00	Glob.	100,00
EUROPLAKAT Spol Sro	Rép. Tchèque	67,00	Glob.	100,00
WALL GUS	Russie	50,00	Prop.	50,00
BIG – MEDIA Ltd.	Russie	50,00	Prop.	50,00
BIGBOARD Co., Ltd.	Russie	50,00	Prop.	50,00
X – FORMAT PLUS, Ltd.	Russie	50,00	Prop.	50,00
PETROVIK KRASNODAR	Russie	50,00	Prop.	50,00
SOCIETES	Pays	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle
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	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
BIGBOARD KIEV	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
BIGBOARD KHARKHOV	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
BIGBOARD DONETSK	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
BIGBOARD KRIVOY ROG	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
BIGBOARD SIMFEROPOL	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
BIGBOARD NIKOLAEV	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
BIGBOARD VYSHGOROD	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
AUTO CAPITAL	Ukraine	50,00	Prop.	50,00

MEDIA CITY	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
BIGBOARD LVIV	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
POSTER GROUP	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
POSTER KIEV	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
POSTER DNEPROPETROVSK	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
POSTER ODESSA	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
REKSVIT UKRAINE	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
ALTER – V	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
UKRAYINSKA REKLAMA (2)	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
BOMOND	Ukraine	25,00	Prop.	50,00
GARMONIYA	Ukraine	25,00	Prop.	50,00
BIG MEDIA	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
UKRAINSKY MEDIA MONITOR	Ukraine	50,00	Prop.	50,00
MEDIA CITY	Ukraine	50,00	Prop.	50,00

(1) Sociétés qui sont réparties sur chacune des 3 activités pour les besoins d'information sectorielle, mais reprises ici sur leur activité historique.

(2) Sociétés cédées en 2010.

(3) Rachat en 2010 de 0,91 % d'intérêts de participations ne donnant pas le contrôle dans le capital de Wall AG ; impact sur le pourcentage d'intérêts de Wall AG et des sociétés filiales en Allemagne, en Bulgarie et en Turquie. Par ailleurs, exercice du put de 10 % sur la société Era Reklam As désormais détenue à 100 % et augmentation du capital dans Trans-marketing GmbH.

(4) Réduction du capital de JCDecaux Argentina S.A. La détention groupe passe de 99,93 % à 99,82 %.

(5) Cession au partenaire en 2010 de 2 titres JCDecaux Middle East FZ-LLC détenus par JCDecaux Asie Holding; impact sur le pourcentage d'intérêts dans les sociétés filiales JCDecaux Bahrain Holding SPC, JCDecaux Street Furniture, JCDecaux-Dicon FZCO, JCDecaux Algérie Sarl, JCDecaux Airport Alger, Q. media Decaux WLL et JCDecaux Advertising and Media.

(6) Wall Decaux Holdings, Inc. a été absorbée par JCDecaux Boston, Inc.

(7) Y compris Bus Focus Ltd, société mise en équivalence.

(8) En 2010, une augmentation de capital a été réalisée au profit de tiers. JCDecaux Israël Ltd est désormais détenue à 92 % contre 100 % antérieurement.

(9) Les sociétés MCDcaux 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.

(10) La prise de contrôle du Groupe dans RTS Decaux JSC en 2010 a eu pour conséquence la consolidation par intégration globale de cette entité sans changement du pourcentage d'intérêt.

(11) La réduction du capital et l'augmentation de capital au profit de tiers de JCDecaux UZ ont entraîné une variation de la détention groupe de 71,35 % à 70,10 %.

(12) Cette société est un établissement de JCDecaux Mobilier Urbain.

(13) Sociétés consolidées pour la première fois en 2010.

(14) Sociétés liquidées en 2010.

(15) JCDecaux-Publimedia UTE a été liquidée en 2010 et remplacée par JCDecaux Espana SL y Publimedia Sistemas Publicitarios-Metro de Barcelona. Cette entité est un établissement de JCDecaux España SLU.

(16) Société de droit britannique opérant en Irlande du Nord.

(17) Rachat des 10 % d'intérêts de participations ne donnant pas le contrôle dans le capital d'Avenir Praha Spol Sro, désormais détenue à 100 %.

Note : Glob. = intégration globale Prop. = intégration proportionnelle Equiv. = mise en équivalence

12. ÉVÉNEMENTS SUBSÉQUENTS

Le 14 janvier 2011, le Groupe a pris le contrôle de la société IP Decaux Inc. en Corée du Sud en acquérant 50 % de cette société désormais détenue à 100 %, pour un montant de 13,4 milliards de wons coréens, soit un montant de l'ordre de 9 millions d'euros.

COMMENTAIRES SUR LES COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ JCDECAUX SA

1. COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ

L'année 2010 a été marquée par une reprise du marché publicitaire après la forte baisse des investissements publicitaires constatée en 2009. Cette reprise reste modérée et la société JCDecaux SA a maintenu sur l'exercice le strict contrôle de ses coûts opérationnels et de ses investissements.

Les activités de la société couvrent les domaines suivants :

- la commercialisation des espaces publicitaires des sociétés JCDecaux Mobilier Urbain, SOPACT et SOMUPI ;
- le montage, l'entretien, la réparation et le démontage de mobiliers urbains et de voirie ;
- l'approvisionnement de mobiliers urbains et pièces détachées pour les filiales du Groupe ;
- les prestations d'assistance et de conseil dans les domaines administratif, technique, informatique, juridique, immobilier, social et industriel destinées aux différentes filiales du groupe JCDecaux ;
- la gestion de participations.

2. COMMENTAIRES SUR LES COMPTES

2.1. Produits d'exploitation

Le chiffre d'affaires 2010 s'établit à 594 millions d'euros en contre 710,9 millions d'euros en 2009, soit une baisse de 16,4 %.

Le chiffre d'affaires publicitaire a augmenté de 6,1 % et s'élève à 325,6 millions d'euros en 2010 contre 306,9 millions d'euros en 2009 et représente 54,8 % du chiffre d'affaires 2010 contre 43,2 % en 2009.

Les ventes de mobiliers urbains et autres biens ont diminué de 47,2 % et s'élèvent 75,6 millions d'euros en 2010 contre 143 millions d'euros en 2009 et représentent 12,7 % du chiffre d'affaires 2010 contre 20,1 % en 2009. Le recul des ventes s'explique principalement par la baisse des investissements en mobilier urbain dans les filiales françaises du groupe sur l'exercice 2010.

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 2010 à 192,8 millions d'euros contre 261 millions d'euros en 2009. Cette évolution s'explique principalement par la baisse de la facturation aux filiales françaises propriétaires de mobiliers, pour lesquelles les prix des prestations ont été revus avec effet au 1^{er} janvier 2010 afin de mieux refléter la valeur économique des prestations réalisées.

La production stockée s'établit à - 8,8 millions d'euros contre -18,3 millions d'euros en 2009. La société a poursuivi en 2010 les efforts entamés dès 2008 pour réduire les stocks de produits finis.

Les autres produits enregistrent une baisse de 1,9 million d'euros sur 2010, liée à la baisse des redevances de marque facturées aux filiales.

2.2. Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation se sont élevées à 614,8 millions d'euros en 2010 contre 644,1 millions d'euros en 2009 soit une baisse de 29,3 millions d'euros représentant 4,6 %.

Cette baisse est essentiellement due à la diminution des consommations de matières premières et autres approvisionnements pour 33,2 millions d'euros, en ligne avec la baisse des ventes de mobiliers et la volonté de réduire les stocks.

Les autres achats et charges externes s'élèvent à 365,9 millions d'euros en 2010 contre 367,1 millions d'euros en 2009.

En 2010, les frais de personnel se sont élevés à 144,0 millions d'euros, contre 135,2 millions d'euros en 2009 soit une augmentation de 6,5 % qui s'explique essentiellement par la hausse de l'intéressement.

Les dotations aux amortissements et provisions s'établissent à 20,7 millions d'euros contre 22,5 millions d'euros en 2009. La baisse est essentiellement due aux amortissements.

La diminution de 0,9 million d'euros des autres charges s'explique principalement par la baisse de la redevance de marque versée à JCDecaux Mobilier Urbain.

Les charges non déductibles fiscalement, visées à l'article 223 quarter du Code Général des Impôts se sont élevées à 56 462 euros et ont généré une charge d'impôt estimée à 19 422 euros.

2.3. Résultat financier

Le résultat financier s'établit à 209,8 millions d'euros en 2010, contre une perte de 131,1 millions d'euros en 2009, soit une augmentation de 340,9 millions d'euros qui s'explique principalement par :

- la variation nette des dépréciations sur titres de participation de +312,1 millions d'euros liée à des reprises nettes en 2010 de 135,2 millions d'euros pour des dépréciations nettes en 2009 de 176,9 millions d'euros qui reflètent la reprise du marché publicitaire et le renouvellement d'un certain nombre de contrats, notamment sur le continent américain,
- les gains de change nets des pertes de change en augmentation de 26,3 millions d'euros,
- la diminution des intérêts financiers sur la dette financière de 8,7 millions d'euros compensée à hauteur de 1,1 million d'euros par la baisse des intérêts financiers perçus,
- l'abandon de créance consenti le 30 décembre 2009 à la filiale SOMUPI pour 20,8 millions d'euros,
- la diminution de 25,9 millions d'euros des revenus des titres de participation.

2.4. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel s'élève à 0,3 million d'euros en 2010 contre 2,3 millions d'euros en 2009, soit une baisse de 2 millions d'euros par rapport à 2009. Il est essentiellement constitué des mouvements sur les amortissements dérogatoires.

2.5. Résultat net

Le résultat net de l'exercice 2010 est un bénéfice de 211,3 millions d'euros contre une perte de 48,0 millions d'euros en 2009.

3. ÉVOLUTION PRÉVISIBLE ET TENDANCES

Après une année 2010 marquée par un fort regain d'activité, la croissance du chiffre d'affaires publicitaire devrait être modérée sur l'exercice 2011. Dans ce contexte, la société prévoit de maintenir un strict contrôle de ses coûts opérationnels et de ses investissements.

COMPTES ANNUELS ET ANNEXE DE LA SOCIÉTÉ JCDECAUX SA

BILAN ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>		2010	2009
Immobilisations incorporelles	Valeurs Brutes	62,8	58,6
	Amortissements	-53,1	-49,0
	Valeurs nettes	9,7	9,6
Immobilisations corporelles	Valeurs Brutes	160,7	159,7
	Amortissements	-143,3	-139,6
	Valeurs nettes	17,4	20,1
Immobilisations financières	Valeurs Brutes	2 984,5	2 977,0
	Dépréciations	-124,4	-259,6
	Valeurs nettes	2 860,1	2 717,4
ACTIF IMMOBILISE		2 887,2	2 747,1
Stocks	Valeurs Brutes	51,0	66,2
	Dépréciations	-13,4	-12,3
	Valeurs nettes	37,6	53,9
Clients	Valeurs Brutes	176,7	190,6
	Dépréciations	-4,3	-5,0
	Valeurs nettes	172,4	185,6
Autres créances	Valeurs Brutes	26,7	25,3
	Dépréciations	0,0	0,0
	Valeurs nettes	26,7	25,3
Divers	Disponibilités	106,0	7,3
Comptes de régularisation		8,0	6,8
ACTIF CIRCULANT		350,7	278,9
	Charges à répartir	1,8	1,3
	Ecart de conversion actif	5,1	4,4
TOTAL GENERAL		3 244,8	3 031,7

BILAN PASSIF

<i>(en millions d'euros)</i>		2010	2009
Capital Social		3,4	3,4
Primes d'émission; de fusion et d'apport		1 145,4	1 141,7
Réserves		696,9	745,0
Report à nouveau		0,5	0,5
Résultat de l'exercice		211,3	-48,0
Provisions réglementées		7,0	7,2
CAPITAUX PROPRES		2 064,5	1 849,8
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		17,7	19,9
Dettes financières	Autres emprunts obligataires	293,9	363,7
	Emprunts et dettes auprès des Ets de crédit	121,1	156,2
	Emprunts et dettes financières divers	545,8	446,1
Dettes d'exploitation	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	99,5	73,5
	Dettes fiscales et sociales	65,9	59,8
Dettes diverses	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1,9	1,2
	Autres dettes	19,2	27,3
Comptes de régularisation		10,1	11,6
DETTES		1 157,4	1 139,4
	Ecarts de conversion passif	5,2	22,6
TOTAL GENERAL		3 244,8	3 031,7

COMPTE DE RESULTAT

<i>(en millions d'euros)</i>	2010	2009
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	594,0	710,9
Production stockée	-8,8	-18,3
Production immobilisée	3,9	2,8
Reprises sur amort. et provisions, transfert de charges	12,5	10,3
Autres Produits	18,2	20,1
PRODUITS D'EXPLOITATION	619,8	725,8
Achats de matières premières et autres approvisionnements	51,4	84,6
Autres achats et charges externes	365,9	367,1
Impôts, taxes et versements assimilés	9,8	10,8
Salaires et traitements	100,5	92,7
Charges sociales	43,5	42,5
Dotations aux amortissements et provisions	20,7	22,5
Autres charges	23,0	23,9
CHARGES D'EXPLOITATION	614,8	644,1
RESULTAT D'EXPLOITATION	5,0	81,7
RESULTAT FINANCIER	209,8	-131,1
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS	214,8	-49,4
Produits exceptionnels	3,6	4,5
Charges exceptionnelles	3,3	2,2
RESULTAT EXCEPTIONNEL	0,3	2,3
Participation des salariés	-0,2	-0,4
Impôts sur les bénéfices	-3,6	-0,5
RESULTAT NET	211,3	-48,0

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ JCDECAUX SA

Les comptes annuels de la société JCDecaux SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2010 ont été arrêtés par le Directoire le 3 mars 2011 avec un chiffre d'affaires s'élevant à 594,0 millions d'euros, un résultat de 211,3 millions d'euros et un total de bilan de 3 244,8 millions d'euros.

1. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

1.1. Principes généraux

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2010 ont été établis conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur et aux principes comptables généralement admis :

- continuité de l'exploitation,
- permanence des méthodes comptables,
- indépendance des exercices.

L'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est faite selon la méthode des coûts historiques.

1.2. Principales méthodes utilisées

1.2.1. Actif immobilisé

Les immobilisations sont évaluées au coût d'acquisition conformément aux règles comptables. Il n'y a pas eu de modification dans les méthodes d'évaluation.

1.2.1.1. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont constituées principalement de logiciels. Elles sont amorties linéairement sur une durée de 3 à 5 ans.

Les frais engagés, tant internes qu'externes, pour le développement des logiciels significatifs (applications informatiques dites « de cœur de métier ») sont portés en immobilisations incorporelles et amortis linéairement sur une durée de 5 ans. Conformément aux dispositions comptables en vigueur, seuls les frais engagés sur les phases de conception détaillée, programmation et paramétrage, tests et recettes sont enregistrés en immobilisations.

Afin de bénéficier du dispositif fiscal, la société enregistre en amortissement dérogatoire la différence entre l'amortissement comptable et l'amortissement fiscal (12 mois).

Les éventuels frais de recherche et de développement encourus au cours de l'exercice sont comptabilisés en charges.

1.2.1.2. Immobilisations corporelles

Les modes et durées d'amortissements retenus sont les suivants :

- | | |
|--|---------------------------------------|
| ▪ Constructions..... | linéaire 20 ans |
| ▪ Agencements et aménagements des constructions..... | linéaire 5 ans ou 10 ans |
| ▪ Installations techniques, matériel et outillage..... | linéaire ou dégressif 5 ans ou 10 ans |
| ▪ Matériel de transport..... | linéaire 4 ans ou 5 ans |
| ▪ Matériel de bureau et informatique..... | linéaire ou dégressif 3 ans ou 5 ans |
| ▪ Mobilier..... | linéaire 10 ans |
| ▪ Mobilier urbain..... | durée du contrat |

1.2.1.3. Immobilisations financières

Les titres de participation figurent au bilan pour leur prix d'acquisition par la société, et sont dépréciés lorsque leur valeur d'utilité est inférieure à leur coût d'acquisition.

La valeur d'utilité est calculée sur la base des flux de trésorerie attendus actualisés, diminués de l'endettement net.

Lors des cessions de titres de participation, il est fait application de la méthode FIFO.

1.2.2. Actif circulant

1.2.2.1. Stocks et en cours

Les stocks de matières premières sont valorisés à leur prix d'achat. Les stocks de produits finis et de produits semi-finis sont valorisés à leur prix de revient incorporant des coûts directs et indirects de production.

Les stocks sont dépréciés en fonction de leur valeur d'usage et de leur probabilité d'écoulement.

1.2.2.2. Créances

Les créances litigieuses, contentieuses ou douteuses de par leur antériorité, font l'objet de dépréciations en fonction du risque de non recouvrement.

1.2.2.3. 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.

1.2.2.4. Charges constatées d'avance

Conformément à la règle d'indépendance des exercices, les charges se rapportant aux exercices 2011 et ultérieurs sont enregistrées dans ce compte.

1.2.3. Passif

1.2.3.1. Provisions pour risques et charges

Des provisions sont constituées pour faire face à des obligations légales ou implicites, résultant d'événements passés existant à la date de la clôture et pour lesquels une sortie de ressources est probable.

1.2.3.2. Provisions pour indemnités de fin de carrière et avantages assimilés

Les engagements de JCDecaux SA résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leurs coûts, sont déterminés selon la méthode actuarielle des unités de crédit projetées.

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

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

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

1.2.3.3. Produits constatés d'avance

Conformément à la règle de l'indépendance des exercices, les produits se rapportant aux exercices 2011 et ultérieurs sont enregistrés dans ce compte.

1.2.4. Opérations en devises et instruments financiers

1.2.4.1. Opérations en devises

Les dettes, créances et disponibilités en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence éventuelle résultant de la conversion des dettes et créances en devises à ce dernier cours est portée au bilan en « comptes d'écarts de conversion ».

Les pertes latentes de change non couvertes font l'objet d'une provision pour perte de change.

1.2.4.2. Instruments financiers

Les couvertures de risque de taux d'intérêt visent à limiter les effets des fluctuations des taux d'intérêt à court terme sur les emprunts souscrits par la société.

Ces couvertures sont réalisées au moyen d'instruments financiers de gré à gré avec des contreparties bancaires de premier rang. Les instruments financiers utilisés sont principalement des swaps, des FRA (Forward Rate Agreements) et des options de taux.

Les couvertures de risque de change visent à prémunir l'entreprise contre les effets de fluctuations des devises contre l'euro. Les instruments utilisés sont principalement des achats et ventes à terme de devises contre euros et des options de change.

2. IDENTITÉ DE LA SOCIÉTÉ MÈRE CONSOLIDANT LES COMPTES DE LA SOCIÉTÉ

Bien que publiant elle-même des comptes consolidés, les comptes annuels sont inclus suivant la méthode de l'intégration globale dans les comptes consolidés de la société suivante :

JCDecaux Holding
17, Rue Soyot
92200 Neuilly sur Seine

3. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

<i>(En millions d'euros)</i>	Valeurs au 01/01/2010			Valeurs au 31/12/2010
		Augmentations	Diminutions	
Valeurs brutes	58,6	7,8	3,6	62,8
Amortissements et dépréciations	-49,0	-4,1		-53,1
Valeurs nettes	9,6	3,7	3,6	9,7

Valeurs brutes	Valeurs au 01/01/2010			Valeurs au 31/12/2010
<i>(En millions d'euros)</i>		Augmentations	Diminutions	
Brevets, licences et logiciels	56,6	3,9		60,5
Fonds de commerce	0,1			0,1
Immo. incorporelles en cours	1,9	3,9	3,6	2,2
Total	58,6	7,8	3,6	62,8

Amortissements et dépréciations	Valeurs au 01/01/2010			Valeurs au 31/12/2010
<i>(En millions d'euros)</i>		Augmentations	Diminutions	
Brevets, licences et logiciels	-49,0	-4,1		-53,1
Total	-49,0	-4,1		-53,1

4. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	Valeurs au 01/01/2010			Valeurs au 31/12/2010
<i>(En millions d'euros)</i>		Augmentations	Diminutions	
Valeurs brutes	159,7	5,0	4,0	160,7
Amortissements et dépréciations	-139,6	-7,1	-3,4	-143,3
Valeurs nettes	20,1	-2,1	0,6	17,4

Valeurs brutes	Valeurs au 01/01/2010			Valeurs au 31/12/2010
<i>(En millions d'euros)</i>		Augmentations	Diminutions	
Terrains	0,2			0,2
Constructions	24,1	0,1		24,2
Mobiliers urbains	1,4	0,1		1,5
Installations, matériel et outillage	33,1	0,4	0,2	33,3
Installations générales, agencements	36,5	0,3		36,8
Matériel de transport	42,5	2,4	2,9	42,0
Matériel de bureau et informatique	21,2	1,2	0,5	21,9
Autres	0,1			0,1
En-cours	0,6	0,5	0,4	0,7
Avances et acomptes	0,0			0,0
TOTAL	159,7	5,0	4,0	160,7

Amortissements et dépréciations

	Valeurs au 01/01/2010			Valeurs au 31/12/2010
<i>(En millions d'euros)</i>		Augmentations	Diminutions	
Constructions	-17,7	-1,0		-18,7
Mobiliers urbains	-1,2	-0,1		-1,3
Installations, matériel et outillage	-29,6	-1,3	-0,1	-30,8
Installations générales, agencements	-33,3	-1,2		-34,5
Matériel de transport	-38,2	-2,3	-2,9	-37,6
Matériel de bureau et informatique	-19,2	-1,2	-0,4	-20,0
Autres	-0,1			-0,1
En-cours	-0,3			-0,3
TOTAL	-139,6	-7,1	-3,4	-143,3

5. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

	Valeurs au 01/01/2010			Valeurs au 31/12/2010
<i>(En millions d'euros)</i>		Augmentations	Diminutions	
Participations	2 582,9			2 582,9
Créances rattachées à des participations	246,9	68,3	105,1	210,1
Prêts et autres immobilisations financières	147,2	286,2	241,9	191,5
Valeurs brutes	2 977,0	354,5	347,0	2 984,5
Dépréciations	-259,6	-0,3	-135,5	-124,4

Valeurs nettes	2 717,4	354,2	211,5	2 860,1
-----------------------	----------------	--------------	--------------	----------------

Les augmentations et diminutions des créances rattachées à des participations correspondent aux nouveaux prêts et aux remboursements des financements accordés aux filiales.

Les variations des prêts et autres immobilisations financières correspondent aux nouveaux prêts à plus d'un an et aux remboursements des filiales.

Les reprises de dépréciations des titres de participation enregistrées sur l'exercice reflètent la reprise du marché publicitaire et le renouvellement d'un certain nombre de contrats, notamment sur le continent américain.

6. STOCKS

<i>(En millions d'euros)</i>	2010	2009
Matières premières et approvisionnements	28,0	34,5
En cours de production	0,2	0,8
Produits semi-finis	12,6	18,0
Produits finis	10,2	12,9
Valeurs brutes	51,0	66,2
Dépréciations	-13,4	-12,3
Valeurs nettes	37,6	53,9

7. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET AUTRES INSTRUMENTS FINANCIERS

Au 31 décembre 2010, les valeurs mobilières de placement s'élèvent à 94,2 millions d'euros.

8. DISPONIBILITÉS

<i>(En millions d'euros)</i>	2010	2009
Banques	11,9	7,3
Caisse	NS	NS
Total	11,9	7,3

9. CHARGES A RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES

<i>(En millions d'euros)</i>	2010	2009
Frais d'émission d'emprunts	1,8	1,3
Total	1,8	1,3

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, 0,6 million d'euros, ont été étalés sur la durée restante de la ligne de crédit soit 5 ans. Le 31 mars 2010, un nouvel emprunt a été contracté, les frais d'émission soit 1,0 million d'euros sont étalés sur la durée de l'emprunt à savoir 5 et 6 ans selon les tranches.

10. 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	612,6	228,2	371,7	12,7
Dettes	1 157,4	222,9	934,5	-

Les montants indiqués en créances incluent les créances rattachées à des participations, les prêts, les autres immobilisations financières ainsi que les créances sur les clients, les autres créances et les charges constatées d'avance.

Les montants indiqués en dettes incluent les dettes obligataires, bancaires et autres dettes financières vis-à-vis des filiales ainsi que les dettes fournisseurs, les autres dettes et produits constatés d'avance.

Les dettes financières de JCDecaux SA vis-à-vis de sociétés qui ne sont pas ses filiales directes ou indirectes sont constituées par :

- un placement privé émis pour 150 millions d'USD et 150 millions d'euros en 2003 aux Etats-Unis, amortissable entre 2013 et 2015. Au 31 décembre 2010 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. Au 31 décembre 2010 la dette s'élève à 100 millions d'euros.
- Une ligne de crédit bancaire mise en place en mars 2005 et amendée en 2006 et 2008. Cette ligne revolver confirmée d'un montant de 850 millions d'euros a pour échéance juin 2012 pour 140 millions d'euros et juin 2013 pour 710 millions d'euros, une option d'extension d'un an ayant été exercée et acceptée par le pool de banques en juin 2008 à hauteur de 710 millions d'euros. Au 31 décembre 2010, 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.
- la ligne de crédit bancaire de 75 millions d'euros mise en place en octobre 2006 et d'échéance octobre 2011 a été remboursée par anticipation en 2010.

Les sources de financement de JCDecaux SA sont confirmées, mais imposent le respect de « covenants ». Au 31 décembre 2010, le Groupe respectait ces « covenants » avec des valeurs très éloignées des limites requises.

11. CHARGES ET PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

<i>(En millions d'euros)</i>	2010	2009
Location Emplacements Publicitaires	5,2	5,3
Divers (maintenance, location, etc...)	2,8	1,5
Charges Constatées d'Avance	8,0	6,8
Ventes Espaces Publicitaires	10,1	11,6
Divers	NS	NS
Produits Constatés d'Avance	10,1	11,6

12. CAPITAUX PROPRES

<i>(En millions d'euros)</i>	01/01/2010	Affectation du résultat 2009	Variations 2010	31/12/2010
Capital	3,4		NS	3,4
Prime d'émission	738,6		3,8	742,4
Prime de fusion	159,1			159,1
Prime d'apports	244,0			244,0
Réserve légale	0,3			0,3
Autres réserves	744,7	-48,0	-0,2	696,5
Report à Nouveau (crédeur)	0,5			0,5
Résultat de l'exercice	-48,0	48,0	211,3	211,3
Situation Nette	1 842,6	0,0	214,9	2 057,5
Provisions réglementées	7,2		-0,2	7,0
Total capitaux propres	1 849,8	0,0	214,7	2 064,5

Au 31 décembre 2010, le capital social de 3 378 304,92 euros est composé de 221 602 115 actions entièrement libérées.

Au cours de l'exercice 221 598 actions ont été créées suite à des levées de stock-options, 10 588 actions ont été créées conformément au plan d'attribution d'actions gratuites du 15 février 2008.

Dans le cadre du plan d'options de souscription autorisé par l'assemblée générale du 13 mai 2009, le Directoire a octroyé au cours de l'exercice 2010, 76 039 options. Au 31 décembre 2010, 3 309 763 options, réparties comme suit, ont été attribuées dans le cadre des différents plans d'options autorisés par les assemblées des 23 mai 2002, 11 mai 2005, 10 mai 2007 et 13 mai 2009 :

Date d'émission	16/01/2003	05/03/2004	04/03/2005	20/02/2006	20/02/2007	15/02/2008	23/02/2009	01/12/2010
Nombre d'options émises	209 546	678 711	690 365	70 758	763 892	719 182	101 270	76 039
Prix d'exercice des options	10,78 €	15,29 €	19,81 €	20,55 €	22,58 €	21,25 €	11,15 €	20,20 €
Date d'expiration	16/01/2010	05/03/2011	04/03/2012	20/02/2013	20/02/2014	15/02/2015	23/02/2016	01/12/2017

Au 31 décembre 2010, le capital social de la société est détenu à hauteur de 70,41 % (soit 156 030 573 actions) par la société JCDecaux Holding.

Les provisions réglementées correspondent aux amortissements dérogatoires.

13. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

<i>(En millions d'euros)</i>	Valeurs au 01/01/10	Dotations 2010	Reprises 2010	Valeurs au 31/12/10
Provisions pour risques				
Litiges	5,9	0,5	4,7	1,7
Pertes de change	0,2	0,1	0,2	0,1
Autres	0,2			0,2
Provisions pour charges				
Provisions pour IFC et médailles du travail	13,6	2,1		15,7
Total	19,9	2,7	4,9	17,7

Les reprises de provisions pour risques se ventilent comme suit :

<i>(En millions d'euros)</i>	Provisions utilisées	Provisions non utilisées	Total
Provisions pour risques	0,1	4,8	4,9

Les engagements à prestations définies de JCDecaux SA vis-à-vis du personnel sont principalement constitués des indemnités conventionnelles de départs en retraite et des médailles du travail.

Le régime d'indemnités de départs en retraite est partiellement financé par un fonds.

Les provisions sont calculées avec les hypothèses suivantes :

Au 31 décembre	2010
Taux d'actualisation	4,50 %
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
Evolution de la dette actuarielle			
Ouverture	22,0	1,8	23,8
Coût normal	1,4	0,1	1,5
Intérêt sur la dette	1,1	0,1	1,2
Profits ou pertes actuariels	1,5	0,1	1,6
Prestations payées	-0,6	-0,1	-0,7
Dette actuarielle à la clôture	25,4	2,0	27,4
Evolution des actifs			
Ouverture	4,9	-	4,9
Rendement attendu des placements	0,2	-	0,2
Profits ou pertes actuariels	-	-	-
Prestations payées par le fonds	-	-	-
Contribution employeur au fonds	-	-	-
Actifs à la clôture	5,1	-	5,1

Provision

Couverture financière	20,3	2,0	22,3
Pertes ou gains actuariels restant à amortir	-5,0	-	-5,0
Coût des services passés restant à amortir	-1,6	-	-1,6
Provision de clôture	13,7	2,0	15,7
Charge de retraite			
Coût normal	1,4	0,1	1,5
Intérêt sur la dette	1,0	0,1	1,1
Rendement attendu des placements	-0,2	-	-0,2
Amortissement des pertes ou gains actuariels	0,1	0,1	0,2
Amortissements du coût des services passés	0,2	-	0,2
Charge de l'exercice	2,5	0,3	2,8

Sur l'exercice, les mouvements nets sont les suivants :

<i>(En millions d'euros)</i>	2010
Au 01/01/2010	13,6
Coût selon compte de résultat	2,8
Prestations payées	-0,7
Au 31/12/2010	15,7

La décomposition des actifs est la suivante :

	2010	
<i>(En millions d'euros)</i>	Montant	%
Actions	0,7	13,3 %
Obligations	4,1	80,5 %
Immobilier	0,3	6,2 %
Total	5,1	100 %

14. SITUATION FISCALE LATENTE

Allègement (+) et accroissement (-) de la dette future d'impôt

<i>(En millions d'euros)</i>	2010	2009
Indemnités de fin de carrière	13,7	11,9
Autres provisions	0,4	0,5
Contribution sociale de solidarité	0,6	0,8
Gain/perte latente de change	0,1	18,9
Provisions sur créances NRE	0,4	0,4
Total	15,2	32,5

15. RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

<i>(En millions d'euros)</i>	2010	2009
France	529,2	650,4
Export	64,8	60,5
Total	594,0	710,9

<i>(En millions d'euros)</i>	France	Export
Ventes Espaces Publicitaires	311,1	14,5
Ventes Mobiliers urbains et autres biens	42,3	33,3
Autres Prestations	175,8	17,0
Total	529,2	64,8

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. Les prix des prestations facturées aux filiales françaises, propriétaires des mobiliers ont été revus avec effet au 1^{er} janvier 2010 afin de mieux refléter la valeur économique des prestations réalisées.

16. RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier s'établit à 209,8 millions d'euros en 2010 contre -131,1 millions d'euros en 2009, soit une augmentation de 340,9 millions d'euros qui s'explique principalement par :

- o la variation nette des dépréciations sur titres de participation de +312,1 millions d'euros liée à des reprises nettes en 2010 de 135,2 millions d'euros pour des dépréciations nettes en 2009 de 176,9 millions d'euros,
- o les gains de change nets des pertes de change en augmentation de 26,3 millions d'euros,
- o la diminution des intérêts financiers sur la dette financière de 8,7 millions d'euros compensée à hauteur de 1,1 million d'euros par la baisse des intérêts financiers perçus,
- o l'abandon de créance consenti le 30 décembre 2009 à la filiale SOMUPI pour 20,8 millions d'euros,
- o la diminution de 25,9 millions d'euros des revenus des titres de participation.

17. PRODUITS ET CHARGES EXCEPTIONNELS

<i>(En millions d'euros)</i>	2010
Valeur nette des éléments d'actifs incorporels et corporels cédés	0,1
Valeur nette des éléments d'actifs financiers cédés	-
Dotation aux amortissements dérogatoires	3,2
Total des charges exceptionnelles	3,3

<i>(En millions d'euros)</i>	2010
Prix de cession des éléments d'actifs incorporels et corporels	0,2
Reprise d'amortissements dérogatoires	3,4
Reprise de provisions pour risques	-
Autres	-
Total des produits exceptionnels	3,6

18. CHARGES A PAYER ET PRODUITS A RECEVOIR

<i>(En millions d'euros)</i>	2010	2009
CHARGES A PAYER		
Dettes financières		
Autres emprunts obligataires	1,6	2,1
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-
Emprunts et dettes financières autres	1,1	0,9
Dettes d'exploitation		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	54,0	57,8
Dettes fiscales et sociales	32,3	24,6
Dettes diverses		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	0,4	0,8
Autres dettes	11,3	24,1

<i>(En millions d'euros)</i>	2010	2009
PRODUITS A RECEVOIR		
Immobilisations financières		
Créances rattachées à des participations	0,7	0,8
Prêts	1,3	0,5
Créances d'exploitation		
Créances clients et comptes rattachés	17,2	16,5
Autres créances	2,0	1,1
Créances diverses		
Instruments de trésorerie	4,6	1,7
Disponibilités	0,5	1,0

19. VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

<i>(En millions d'euros)</i>	Résultat avant impôts	Impôts	Résultat après impôts
Résultat courant	214,8	3,6	211,2
Résultat exceptionnel	0,3	0,1	0,2
Participation	(0,2)	(0,1)	(0,1)
Résultat net	214,9	3,6	211,3

Une convention d'intégration fiscale, dont la société tête de groupe est JCDecaux SA, a pris effet au 1^{er} janvier 2002 et a été conclue avec les sociétés suivantes :

- JCDecaux Mobilier Urbain
- Avenir
- JCDecaux Airport France
- JCDecaux Artvertising
- SEMUP
- DPE

Au 1^{er} janvier 2006, la société SOPACT a rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Au 1^{er} janvier 2007, les sociétés Cyclocity, JCDecaux Asie Holding, JCDecaux Amériques Holding et JCDecaux Europe Holding ont rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Au 1^{er} janvier 2009, la société International Bike Technology a rejoint le groupe d'intégration en qualité de société intégrée.

Aux termes de cette convention et conformément aux textes en vigueur, chaque société intégrée établit son résultat fiscal et calcule l'impôt sur les sociétés comme en l'absence d'intégration fiscale. La charge d'impôt est enregistrée par la société intégrée, l'impôt sur les sociétés étant dû à la société intégrante qui procède à sa liquidation. En cas de déficit fiscal de la société intégrée, l'économie d'impôt est un gain immédiat pour la société intégrante.

En cas de sortie d'une des filiales du groupe fiscal, les parties se rapprocheront pour en examiner les conséquences.

20. ENGAGEMENTS HORS BILAN, AUTRES QUE LES INSTRUMENTS FINANCIERS

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2010	31/12/2009
ENGAGEMENTS DONNES		
Garantie de marchés ⁽¹⁾	71,2	74,7
Autres garanties ⁽²⁾	141,3	123,2
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles	-	-
Engagements sur titres ⁽³⁾	15,9	15,9
Total	228,4	213,8
ENGAGEMENTS REÇUS		
Engagements sur titres ⁽⁴⁾	-	-
Ligne de crédit disponible	850,0	775,0
Abandons de créances (clause de retour à meilleure fortune)	20,8	20,8
Total	870,8	795,8

⁽¹⁾ 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.

⁽²⁾ Le poste « Autres garanties » comprend les garanties émises pour le paiement de loyers, dettes financières, location de véhicules de certaines de ses filiales ou les contre-garanties en faveur des banques dans le cadre de lignes de cautions accordées à ses filiales. A noter que le montant des garanties sur dettes financières (lignes de crédit et découverts bancaires) et sur lignes de cautions bancaires correspond au montant effectivement utilisé à la date de clôture.

Les engagements donnés sur titres sont accordés et reçus, notamment dans le cadre des opérations de croissance externe.

⁽³⁾ Les engagements donnés sur titres comprennent :

- un droit de vente (put) exerçable du 1^{er} 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 2010 à 15,9 millions d'euros.

⁽⁴⁾ Les engagements reçus sur titres comprennent :

- Un droit de vente (put) exerçable du 1^{er} avril 2014 au 30 septembre 2014. L'option porte sur notre participation de 33% dans le groupe Metrobus et son prix d'exercice sera déterminé par des banques d'affaires. Cette option ne sera exerçable qu'en cas de renouvellement du contrat de la RATP en faveur de Metrobus.

Par ailleurs, dans le cadre de l'accord de coopération qui les lie, JCDecaux SA et Affichage Holding se sont accordées réciproquement des 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.

21. INSTRUMENTS FINANCIERS

La société n'utilise des produits dérivés qu'à des fins de couverture contre les risques de taux d'intérêt et de change.

a) Instruments financiers d'émission d'emprunts obligataires

En 2003, en émettant son placement privé aux Etats-Unis, JCDecaux SA a levé des ressources dont une part significative (250 millions de dollars) était libellée en dollars américains et à taux fixe. Le Groupe n'ayant pas généré de besoins de financement libellés en dollars américains d'un tel montant et privilégiant une indexation variable pour ses emprunts à moyen et long terme, JCDecaux SA a procédé, concomitamment à l'émission de son placement privé, à la mise en place de swaps d'émission :

	Tranche 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 couverture de taux d'intérêt sur la tranche A, de même que la dette sous-jacente, est arrivée à échéance en avril 2010 pour 100 millions de dollars américains.

La valeur de marché du portefeuille d'instruments financiers d'émission de JCDecaux SA au 31 décembre 2010 (coût théorique de déboucement) est de - 19,1 millions d'euros.

b) Couverture du risque de change

L'exposition de la société au risque de change provient de l'activité avec ses filiales à l'étranger. Elle est principalement liée :

- aux opérations commerciales,
- aux opérations financières :
 - refinancement et recyclage de la trésorerie des filiales étrangères, couverts par des swaps de change (l'échéance la plus lointaine de ces contrats est juin 2011),
 - 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 2010, les opérations contractées par la société sont les suivantes :

<i>(En millions d'euros)</i>	Actifs financiers et commerciaux	Passifs financiers et commerciaux	Actifs – Passifs	Hors Bilan ⁽¹⁾	Positions conditionnelles	Différentiel
USD	16,4	-146,6	-130,2	127,4		-2,8
CAD	3,7	-	3,7	-3,4		0,3
GBP	20,6	-6,4	14,2	-20,4		-6,2
SGD	9,8	-19,8	-10,0	8,6		-1,4
SEK	1,1	-5,1	-4,0	3,6		-0,4
AUD	0,6	-22,3	-21,7	17,6		-4,1
NOK	-	-2,0	-2,0	1,5		-0,5
DKK	1,5	-	1,5	-1,3		0,2
JPY	18,9	-0,2	18,7	-17,2		1,5
HKD	20,5	-57,3	-36,8	32,8		-4,0
THB	0,2	-0,1	0,1	-0,2		-0,1
CZK	0,1	-	0,1	-0,1		0,0
CNY		-0,2	-0,2	0,0		-0,2
SAR	0,1	-	0,1	-0,8		-0,7
CHF	-	-0,6	-0,6	0,0		-0,6
ILS	26,2	-0,8	25,4	-23,8		1,6
AED	8,4	-14,0	-5,6	5,6		0,0
TRY	-	-	-	-0,3		-0,3
PLN	0,1	-	0,1	-0,2		-0,1
Total	128,2	-275,4	-147,2	129,4		-17,8

⁽¹⁾ Swaps d'émissions et swaps de change à court terme. Les swaps d'émission sont valorisés au taux de couverture au même titre que les passifs financiers correspondants. Les autres swaps sont valorisés au taux de clôture

La valeur de marché du portefeuille d'instruments financiers à court terme (swaps de change, hors swaps d'émission traités ci-dessus) au 31 décembre 2010 (coût théorique de déboucement) est de -0,2 million d'euros.

c) Couverture du risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt de la société provient :

- de ses emprunts obligataires émis directement à taux variable ou bien à taux fixe mais transformé en taux variable dès l'émission de l'emprunt et ce, sur toute 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 2010, la société détient 100 millions d'euros de cap spread et de vente de floors d'échéance 2014. Ces couvertures ne sont pas dans la monnaie dans les conditions de marché au 31 décembre 2010.

La valeur de marché de ces instruments financiers au 31 décembre 2010 (coût théorique de déboucement) est de -0,2 million d'euros.

22. RÉMUNERATION DES DIRIGEANTS

Le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2010, s'élève à 132 250 euros. Le montant des rémunérations et avantages versés au cours de l'exercice 2010 aux membres du Directoire au titre de leur mandat s'élève à 1 097 501 euros.

23. EFFECTIFS

La ventilation des effectifs par catégorie est la suivante :

Catégorie	2010	2009
Cadres	406	416
Agents de maîtrise	742	740
Employés	1 407	1 490
Total	2 555	2 646

24. OPÉRATIONS RÉALISÉES AVEC DES ENTREPRISES LIÉES

(En millions d'euros)

Postes du bilan (en valeur brute)	2010	2009
Immobilisations financières		
Participations	2 432,0	2 432,0
Créances sur participations	206,5	246,9
Prêts	190,1	145,5
Dépôts et cautionnements versés	0,9	1,1
Créances		
Créances clients et comptes rattachés	61,5	76,4
Autres créances	7,0	4,9
Charges constatées d'avance	5,2	5,3
Dettes		
Emprunts et dettes financières diverses	544,4	436,7
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	61,6	33,6
Autres dettes	4,4	28,9
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	0,1	0,1
Produits constatés d'avance	NS	NS
Postes du compte de résultat	2010	2009
Charges d'exploitation	273,0	256,5
Produits d'exploitation	263,0	404,7
Charges financières		
Intérêts et charges assimilées	3,9	28,1
Produits financiers		
Produits de participations	59,5	81,3
Intérêts	8,9	10,0
Produits exceptionnels		
Produits cession immobilisations	0,1	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.

25. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS A LA CLOTURE

Néant

26. TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31/12/2010

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 H.T. de l'exercice 2010 en K€	Bénéfice net (ou perte) de l'exercice 2010 en K€	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice en K€
		Capitaux Propres (1) en K€	Capital en K€							
A – FILIALES en France										
détenues à plus de 50%										
SOPACT	229	4 387	30 031	100	30 031			17 381	2 401	2 550
JCDecaux Mobilier Urbain	993	37 047	233 677	100	233 677	113 480		218 220	22 190	
SEMUP	831	3 922	39 471	100	39 471	34 832		20 735	2 170	
AVENIR	26 805	124 953	608 462	100	608 462			189 529	31 487	
JCDecaux Artvertising	778	761	30 390	100	30 037			12 367	2 100	56
JCDecaux Airport France	768	1 559	98 799	100	75 862	400		47 451	5 377	6 240
JCDecaux Asie Holding	6 525	37 998	54 691	100	54 691				4 562	
JCDecaux Amériques Holding	297 000	(153 276)	297 000	100	212 782				73 392	
JCDecaux Europe Holding	581 922	143 599	622 224	100	622 224				28 860	46 554
SOMUPI	762	3 290	1 135	66	1 135	12 701		57 841	(626)	
CYCLOCITY	37	222	37	100	37	2 910		27 510	2 078	2 072
International Bike Technology (non consolidé)	37	(21)	37	100	37				(6)	
JCDecaux Newco (non consolidé)	0,5	(4)	0,5	100	0,5				(4)	
B – PARTICIPATIONS en France										
détenues entre 10 et 50%										
METROBUS	1 840	25 599	17 886	33	10 802	3 650		217 961	(3 545)	
DPE	153	(199)	3 168	27,70	3 168	2 200		8 148	105	

(1) Capitaux propres hors capital social et résultat net de l'exercice.

SOCIÉTÉS

	Capital en K devise	Autres Capitaux Propres (1) en K devise	Quote-part du capital en %	Valeur d'inventaire des titres détenus en K€	Prêts et avances consentis par la société et non remboursés en K€	Montant des cautions et avals fournis par la société en K€	Chiffre d'affaires H.T. de l'exercice 2010 en K€	Bénéfice net (ou perte) de l'exercice 2010 en K€	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice en K€
				Brute	Nette				
C – FILIALES à l'étranger									
détenues à plus de 50%									
JCDecaux Belgium Publicité SA	269 EUR	356 438 EUR	100	355 493	355 493	31 472	7 968		
JCDecaux Eesti	40 EEK	171 718 EEK	100	10 838	10 838	3 353	936		
JCDecaux MESTSKY MOBILIAR Spool Sro	120 000 CZK	12 000 CZK	96,20	3 092	3 092	6 380	1 887		1 916
JCDecaux SALVADOR S.A.	5 200 BRL	(33 013) BRL	90	2 330	2 330	3 494	478		
IP DECAUX Inc.	1 000 000 KRW	8 380 686 KRW	50	1 424	1 424	9 912	2 298		
AFA JCDecaux A/S	7 200 DKK	83 523 DKK	50	2 209	2 209	18 752	2 679		
JCDecaux UZ	2 998 861 UZS	801 930 UZS	70,10	1 197	1 197	562	20		45
JCDecaux ISRAEL	109 ILS	(32 123) ILS	100	19	19	6 151	(3 012)		
UDC-JCDecaux Airport (non consolidé)			50	772	0	90			
D – PARTICIPATIONS à l'étranger									
détenues entre 10 et 50%									
Affichage Holding	7 800 CHF	180 210 CHF	30	133 084	133 084	220 439	(37 894)		
IGP Decaux Spa	11 086 EUR	68 206 EUR	20,48	34 861	34 861	122 715	760		
E – Autres PARTICIPATIONS à l'étranger									
détenues à moins de 10% mais dont la valeur brute excède 1% du capital de la société									
JCDecaux Arrvertising Belgium	1 735 EUR	24 EUR	9,29	274	274	197	(14)		
JCDecaux PORTUGAL Lda	1 247 EUR	4 295 EUR	0,15	253	253	33 499	8 315		62

(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	2006	2007	2008	2009	2010
I - CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
a) Capital social (en euros)	3 380 030	3 400 558	3 373 251	3 374 765	3 378 305
b) Nombre d'actions ordinaires	221 715 260	223 061 788	221 270 597	221 369 929	221 602 115
c) Nombre maximum d'actions futures à créer (options de souscription)					
II - OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE (en euros)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	638 686 328	764 462 923	764 931 112	710 923 182	593 984 646
b) Résultat avant impôts, participation et charges calculées (amort. et prov.)	132 225 776	107 404 556	163 734 757	140 508 118	89 778 731
c) Impôts sur les bénéfices	13 534 833	17 522 262	604 470	445 202	3 593 281
d) Participation des salariés	41 763	291 890	379 224	443 987	248 830
e) Résultat après impôts, participation et charges calculées (amort. et prov.)	113 952 229	67 151 154	130 410 809	-48 000 020	211 277 392
f) Résultat distribué	93 120 409	97 655 886	-	-	(1)
III - RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)					
a) Résultat après impôts et participation mais avant charges calculées	0,54	0,40	0,74	0,63	0,39
b) Résultat après impôts, participation et charges calculées	0,51	0,30	0,59	-0,22	0,95
c) Dividende net attribué à chaque action	0,42	0,44	-	-	(1)
IV - PERSONNEL					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	2 519	2 642	2 693	2 646	2 555
b) Montant de la masse salariale de l'exercice (en euros)	90 089 881	94 987 691	98 112 159	92 682 118	100 540 064
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc ...) (en euros)	37 799 970	41 389 650	43 159 848	42 487 982	43 473 119

(1) Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires de la proposition d'affectation du résultat 2010

INFORMATIONS JURIDIQUES

Gouvernement d'entreprise, contrôle interne et gestion des risques	152
Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, les procédures de contrôle interne et de gestion des risques	152
Rémunérations, options de souscription d'actions et actions gratuites	160
Schémas d'intéressement et de participation du personnel	173
Informations sur les membres du Directoire et du Conseil de surveillance	173
Actionnariat et Bourse	180
Actionnariat au 31 décembre 2010	180
Evolution de l'actionnariat	181
Personnes morales détenant le contrôle de la Société	182
Option ou accord conditionnel ou inconditionnel de vente portant sur le capital de sociétés du Groupe	183
Marché des titres JCDecaux en 2010	183
Évolution du cours de Bourse et des volumes de transactions	184
Information des actionnaires	186
Capital	187
Généralités	187
Rachat par la Société de ses propres actions	188
Autres informations juridiques	190
Généralités	190
Historique	190
Statuts	191
Facteurs de risques	198
Relations avec l'actionnaire de contrôle et avec les principales filiales et sociétés affiliées	202
Organigramme mondial simplifié	204
Documents accessibles au public	206

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 8 mars 2011.

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 Poupert-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 2010, le Directoire est composé de 4 membres nommés par le Conseil de surveillance : M. Jean-Charles Decaux (Président du Directoire), M. Jean-François Decaux (Directeur Général), M. Gérard Degonse et M. Jeremy Male. La durée de leur mandat est de trois ans.

Le Président est nommé pour un an (rotation annuelle entre M. Jean-Charles Decaux et M. Jean-François Decaux). De par les statuts, le Directeur Général a les mêmes pouvoirs de représentation que le Président du Directoire.

A titre informatif, depuis le 1^{er} janvier 2011, Mme Laurence Debroux est membre du Directoire. Elle a été nommée par le Conseil de surveillance du 7 décembre 2010 afin de remplacer M. Gérard Degonse dont le mandat a pris fin le 31 décembre 2010 suite à son départ en retraite.

Fonctionnement

Le Directoire assure la gestion de la Société, conformément à la loi et aux statuts.

Le Directoire définit et met en œuvre les orientations stratégiques de la Société et en contrôle la bonne exécution. Il s'appuie pour la coordination d'ensemble et la mise en œuvre de la stratégie sur des Comités de direction propres à chaque zone géographique ou, pour les pays les plus importants, propres à chaque pays.

Le Directoire se réunit au moins une fois par mois et pendant une journée complète.

Chaque séance du Directoire donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire couvrant l'essentiel des points à l'ordre du jour. Des collaborateurs ou des tiers sont invités à participer aux séances du Directoire. Les Commissaires aux comptes sont également entendus lors des séances d'examen des comptes. Les réunions du Directoire font l'objet de relevés de décisions. Un rapport trimestriel est remis au Conseil de surveillance.

Il n'existe pas de règlement intérieur du Directoire.

Travaux

En 2010, le Directoire s'est ainsi réuni 14 fois avec un taux de présence de 100% de ses membres.

Les travaux du Directoire ont notamment porté sur :

- la situation des affaires de la Société (niveau de l'activité commerciale, perspectives pour l'année et évolution des résultats) ;
- les opérations de développement interne ou externe, les nouveaux appels d'offres et les projets d'acquisitions ;
- des sujets récurrents comme la présentation des conclusions des missions d'audit, les budgets, l'arrêté des comptes semestriels et annuels, le résultat des revues des Commissaires aux comptes, le financement du Groupe, la garantie des risques du Groupe, les cautions et les garanties, les 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 ;

- des sujets ponctuels comme les impacts pour le Groupe de la nouvelle réglementation française en matière de prix de transferts, la validation d'une nouvelle politique Groupe des achats et la poursuite de l'application des recommandations AFEP-MEDEF.

1.1.2. Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance

Composition

Au 31 décembre 2010, le Conseil de surveillance est composé de cinq membres, nommés par l'assemblée générale des actionnaires pour une durée de trois ans : M. Jean-Claude Decaux (Président), M. Jean-Pierre Decaux (Vice-président), M. Pierre Mutz, M. Pierre-Alain Pariente et M. Xavier de Sarrau.

Les membres sont choisis pour leur compétence, leur intégrité, leur indépendance et leur détermination à prendre en compte les intérêts des actionnaires.

Indépendance des membres du Conseil de surveillance

Conformément aux recommandations AFEP-MEDEF telles qu'intégrées dans le Code de gouvernement d'entreprise de décembre 2008 et aux termes du Règlement Intérieur du Conseil de surveillance, le Conseil a estimé qu'un membre est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre sa liberté de jugement. Sur ce fondement, le Conseil a retenu, pour l'appréciation de l'indépendance de ses membres, les critères AFEP-MEDEF à savoir :

- ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq dernières années, salarié ou dirigeant de JCDecaux SA, salarié ou dirigeant de JCDecaux Holding ou d'une société qu'elle consolide ;
- ne pas être salarié ou dirigeant d'une société dans laquelle JCDecaux SA ou l'un de ses salariés ou dirigeants, détient un mandat d'administrateur ou de membre du Conseil de surveillance ;
- ne pas avoir avec le Groupe JCDecaux de relations d'affaires qui représenteraient une part significative de l'activité du membre du Conseil de surveillance concerné ;
- ne pas avoir un lien familial proche avec un membre du Directoire de JCDecaux SA ;
- ne pas avoir été auditeur de JCDecaux SA au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être membre du Conseil de surveillance de JCDecaux SA depuis plus de douze ans.

La satisfaction par chacun des membres dépendants du Conseil de surveillance aux critères d'indépendance est examinée chaque année par le Comité des rémunérations et des nominations, qui en rend compte au Conseil de surveillance.

Suivant cette analyse, le Conseil de surveillance a jugé que trois des cinq membres qui le composent sont indépendants : M. Pierre Mutz, M. Pierre-Alain Pariente et M. Xavier de Sarrau.

En pratique, la Société va ainsi au-delà des dispositions de son Règlement Intérieur qui prévoient que la part des membres indépendants doit être d'au moins un tiers.

Evolution de la composition du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance du 8 mars 2011 a décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 11 mai 2011 la nomination de Mme Monique Cohen en qualité de membre du Conseil de surveillance portant ainsi le nombre de membres dudit Conseil de 5 à 6. Mme Monique Cohen répond aux critères AFEP-MEDEF d'indépendance, impliquant que, sous réserve de sa désignation, 4 membres du Conseil de surveillance sur 6 (soit les 2/3) seront indépendants.

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 1000 actions de la Société, inscrites sous forme nominative.

Travaux

En 2010, le Conseil de surveillance s'est réuni cinq fois, avec un taux de présence de 92 % de ses membres.

Lors de chaque séance du Conseil de surveillance, les membres du Directoire ont rendu compte de l'activité du Groupe, de ses résultats et de sa situation financière, des projets d'appels d'offres et des opérations de croissance externe significatives et, d'une façon plus large, de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe ou de ses inflexions éventuelles.

Les sujets suivants ont par ailleurs été abordés :

- des sujets récurrents comme l'examen des documents sociaux, la revue de l'ensemble des documents préparés en vue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle (examen du projet de rapport annuel du Directoire, des projets d'ordre du jour, de la répartition des résultats, des projets de résolutions soumis à l'Assemblée Générale et préparation du rapport à l'Assemblée Générale), de l'autorisation préalable des cautions et des garanties dans le cadre d'appels d'offres, de la nomination du Président du Directoire et du Directeur général et examen des comptes-rendus de réunions du Comité d'audit et du Comité des rémunérations et des nominations ;
- des sujets plus ponctuels comme la nomination de Mme Laurence Debroux en qualité de membre du Directoire, l'autorisation de conventions réglementées portant sur certains éléments de la rémunération des mandataires sociaux tels que prévus dans leur contrat de travail.

1.1.3. Les Comités

Le Conseil de surveillance est assisté de deux Comités.

Le Comité d'audit

Composition

Au 31 décembre 2010, le Comité d'audit est composé de deux membres : M. Xavier de Sarrau, membre indépendant qui dispose de la compétence financière requise et M. Pierre Mutz, également membre indépendant.

La proposition de nomination de Mme Monique Cohen au Conseil de surveillance, qui sera soumise à l'Assemblée Générale du 11 mai 2011, permettrait, sous réserve de sa nomination au Comité d'audit par le Conseil de surveillance, d'étoffer l'effectif du Comité d'Audit qui serait ainsi composé de trois membres, tous indépendants et de satisfaire ainsi aux recommandations du Rapport Poupart-Lafarge sur le Comité d'audit.

Fonctionnement

Le Comité d'audit se fait rendre compte conjointement ou séparément par les Directions du Contrôle Financier, Juridique et de l'Audit interne et par les auditeurs externes. Il assure, en utilisant l'expérience professionnelle de ses membres, un suivi des processus d'élaboration de l'information financière, de contrôle légal des comptes (y compris les comptes consolidés) et des méthodes comptables utilisées ainsi que de l'existence, l'organisation, le fonctionnement et l'application de procédures de contrôle interne et de gestion des risques permettant de prévenir raisonnablement les risques encourus. Le Comité d'audit étudie également le choix et le renouvellement des auditeurs externes : il examine leur procédure de sélection, donne son avis sur leur choix et examine la nature de leurs travaux et le montant de leurs honoraires.

Le Comité d'audit se réunit au moins deux fois par an, et systématiquement avant les réunions du Conseil de surveillance qui examinent les comptes annuels ou semestriels.

Le Comité d'audit peut se faire assister d'experts extérieurs. Une information sur les particularités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise est organisée sur demande pour tout membre du Comité d'audit.

Chaque réunion donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire envoyé plusieurs jours avant la réunion. En séance, chaque point à l'ordre du jour fait l'objet d'un exposé par le Directeur du Contrôle Financier, 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 2010, le Comité d'audit s'est réuni cinq fois, avec un taux de présence de 100 % de ses membres.

Les sujets suivants ont été abordés :

- des sujets récurrents comme les comptes annuels et les comptes consolidés annuels et semestriels, l'évolution financière du Groupe, les plans d'intervention des Commissaires aux comptes relatifs à l'audit des comptes, les contentieux Groupe en cours, la revue des risques, le plan des interventions et des actions de l'audit interne, des mesures garantissant l'indépendance de la Société par rapport à son actionnaire de contrôle, l'examen de l'indépendance des Commissaires aux comptes, la revue des honoraires versés aux auditeurs externes au titre de l'exercice précédent ;
- des sujets plus ponctuels comme la procédure mise en place au sein du Groupe concernant la validation des contrats privés et publics, une présentation de la cartographie des risques et des procédures mises en place ou à mettre en place pour limiter l'occurrence et les impacts éventuels des risques identifiés, et la prise en compte des évolutions relatives aux missions du Comité d'audit (recommandation AMF du 14 juin 2010).

Le Comité des rémunérations et des nominations

Composition

Au 31 décembre 2010, 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

Il a également pour mission d'examiner périodiquement l'évolution du Conseil de surveillance et de lui faire des propositions de candidature de nouveaux membres à soumettre à l'Assemblée. Le Comité propose au Conseil de surveillance l'ensemble des conditions de rémunération et d'exercice des mandats des membres du Directoire et du Conseil de surveillance. Ces propositions incluent les attributions d'options et d'actions gratuites.

Le Comité des rémunérations et des nominations se réunit au moins une fois par an.

Il peut examiner les politiques de rémunération des autres cadres dirigeants mises en place par le Directoire ainsi que les demandes d'autorisation d'attribution d'options faites par ce dernier au Conseil de surveillance.

Chaque réunion donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire envoyé plusieurs jours avant la réunion. En séance, chaque point à l'ordre du jour fait l'objet d'un exposé et donne lieu à débat.

Le Comité des rémunérations et des nominations peut se faire assister par des conseillers spécialisés extérieurs.

Les réunions du Comité des rémunérations et des nominations font l'objet de comptes-rendus écrits. Un compte-rendu oral est effectué au Conseil de surveillance suivant chaque réunion du Comité des rémunérations et des nominations.

Travaux

En 2010, le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni deux fois, avec un taux de présence de 100 % de ses membres.

Les sujets suivants ont été abordés :

- des sujets récurrents comme l'examen de l'indépendance des membres du Conseil, l'élaboration du questionnaire relatif à l'évaluation du fonctionnement et de la composition du Conseil et son traitement, les rémunérations fixes et variables des membres du Directoire et les jetons de présence des membres du Conseil. Le Comité a ensuite proposé au Conseil les principes de répartition des jetons de présence entre le Conseil et les Comités ;
- des sujets plus ponctuels comme la proposition faite au Conseil de surveillance de nommer Mme Laurence Debroux en qualité de membre du Directoire.

1.2. Rémunérations

Les principes et règles arrêtés par le Conseil de surveillance pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance sont décrits dans le rapport sur les rémunérations figurant ci-après en page 160 à 173 ; ils font partie du présent rapport.

1.3. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société

Le Président du Conseil de surveillance a mandaté le Directeur de l'Audit Interne du Groupe pour rassembler avec le Directeur Juridique Groupe les éléments constitutifs du présent rapport sur le contrôle interne et la gestion des risques mis en place par la Société.

Le processus de contrôle interne de la Société s'appuie sur le cadre de référence sur le dispositif du contrôle interne, complété du Guide d'application établi sous l'égide de l'Autorité des Marchés Financiers.

Ces éléments ont été présentés au Directoire qui les juge conformes aux dispositifs existants dans le Groupe. Ils ont été également communiqués aux Commissaires aux comptes pour leur permettre d'établir leur propre rapport ainsi qu'au Comité d'audit et au Conseil de surveillance.

Les objectifs du contrôle interne

Les politiques en place dans le Groupe visent à s'assurer que ses activités et les comportements de ses membres se conforment aux lois et règlements, aux normes internes et aux bonnes pratiques applicables, s'inscrivent dans le cadre des objectifs définis par la Société, concourent à la préservation des actifs du Groupe, que les éléments d'information financière et comptable communiqués tant en interne qu'en externe reflètent avec sincérité la situation de l'activité du Groupe et sont conformes aux normes comptables en vigueur.

D'une façon générale, le dispositif du contrôle interne du Groupe doit contribuer à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir la garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

Les procédures de contrôle interne du Groupe s'appliquent à un périmètre comprenant les sociétés intégrées globalement et proportionnellement dans les comptes consolidés de JCDecaux SA et ne s'appliquent pas aux sociétés consolidées par mise en équivalence. Ces procédures résultent d'une analyse des principaux risques opérationnels et financiers liés à l'activité encourus par la Société conformément à ses objectifs.

Elles font l'objet d'une large diffusion aux personnels concernés et leur mise en œuvre s'appuie sur les directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe. L'Audit Interne est en charge de contrôler le respect des procédures en place et d'identifier, le cas échéant, la faiblesse desdites procédures.

La gestion des risques

Pour assurer un développement pérenne de ses activités, le Groupe doit veiller en permanence à la prévention et à la bonne maîtrise des risques (principalement les risques opérationnels liés à l'activité et financiers) auxquels il est exposé.

Le Groupe a poursuivi en 2010 les actions existantes, en s'appuyant sur la mise en œuvre de procédures et contrôles appropriés pour gérer ces risques et a mis à disposition des moyens appropriés pour en limiter l'impact financier.

Le Directoire assure un suivi régulier de cette politique de gestion des risques et en rend compte au Conseil de surveillance.

Le périmètre d'identification des risques concerne la Société, ses filiales directes et indirectes ainsi que les sociétés dans lesquelles la Société détient une participation 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 par les Directeurs de l'Audit Interne, Financier, Juridique et de Développement Durable et dirigé par le Directeur Général Finance et Administration Corporate revoit régulièrement la cartographie des risques identifiés et procède aux adaptations nécessaires.
- Quantifier : les risques sont évalués selon la probabilité et l'impact au niveau du Groupe et au niveau de la filiale, permettant ainsi de dégager un taux de risque.
- Valider : le groupe de travail valide les risques évalués et les communique aux équipes opérationnelles pour commentaires. Toute suggestion de modification faite par les équipes opérationnelles est ensuite analysée et prise en compte par le groupe de travail.
- Formaliser : tous risques définis comme « importants » font l'objet d'une fiche détaillée. Cette fiche validée par le groupe de travail décrit le risque et les éléments clefs qui ont permis de déterminer le taux de risque. Elle mentionne les contrôles à mettre en place, la personne responsable, les actions à entreprendre ainsi que la surveillance à apporter. Chaque fiche est ensuite transmise aux équipes opérationnelles qui sont alors invitées à veiller à ce que les solutions appropriées soient mises en place au niveau local.
- Assurer la cohérence des processus : l'examen de la cartographie des risques est intégré dans les procédures de préparation du Document de Référence, du Plan d'audit interne et des mises à jour des listes de contrôle du Contrôle Interne.
- Revoir annuellement : chaque année le groupe de travail revoit les éléments permettant d'amender la cartographie des risques afin de s'assurer de son exhaustivité et de la validité et de l'opportunité des points de contrôle pour chaque risque. Les points de contrôle sont déterminés grâce au Manuel de Contrôle Interne et d'auto-évaluation décrit page 158.

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, Finance, Systèmes d'Information, et Qualité et Développement Durable).

Depuis l'introduction en bourse en 2001, la Société a cherché à renforcer le contrôle interne et à développer la culture de la gestion des risques. Ainsi, la fonction d'Audit Interne a été créée le 1^{er} avril 2004. L'Audit Interne est rattaché 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 arrêté au préalable par les Directeurs des filiales et présenté au Comité d'audit du Groupe. Ce programme fait l'objet d'un suivi par ce Comité d'audit. En 2010, le Groupe a renforcé les moyens de son équipe d'Audit Interne.

Les travaux de l'Audit Interne s'appuient sur des audits et des modes opératoires constamment revus et améliorés. Les conclusions d'audits sont diffusées au Directoire et systématiquement suivies de plans d'actions correctifs si nécessaire. Ces travaux et conclusions font l'objet de communications et d'échanges avec les Commissaires aux comptes.

La Direction Juridique recense pour l'ensemble des sociétés du Groupe l'ensemble des litiges (nature, montants, procédure, niveau de risques), en fait un suivi régulier, croise ces informations avec celles détenues par la Direction du Contrôle Financier et rend compte des litiges les plus importants au Comité d'audit et aux Commissaires aux comptes deux fois par an.

La Direction du Contrôle Financier retrace, au travers des informations remontées par les filiales françaises et étrangères, l'évolution de leur performance, établit des comparaisons entre les filiales et procède à des analyses spécifiques sur les coûts et les investissements. Au sein de la Direction du Contrôle Financier, une équipe de contrôleurs est responsable du suivi financier des filiales étrangères du Groupe. Les Directeurs Financiers des filiales sont régulièrement informés des évolutions techniques, éthiques et de leur responsabilité en matière de contrôle.

La Direction des Systèmes d'Information travaille, pour ce qui est du contrôle interne, selon quatre axes : sécurisation des données et des informations, harmonisation des systèmes, hébergement des systèmes et plan de reprise d'activité.

La Direction de la Qualité et du Développement Durable s'assure notamment du respect des nouvelles normes et réglementations en matière environnementale.

Cet environnement de contrôle est complété par :

- **une Charte Ethique Groupe**

Le Groupe a dès 2001 consigné dans un document formel les règles de conduite dans les affaires qui ont fait la force du Groupe depuis sa création. Une première réactualisation a été faite en 2005 et une seconde en 2009.

La Charte se compose de deux séries de règles :

- les Règles Ethiques Fondatrices dans le cadre desquelles s'inscrivent les relations avec l'Administration, avec les actionnaires et avec les marchés financiers et le respect des règles de libre concurrence ; un Comité d'Ethique Groupe a pour mission de veiller au respect de ces règles, parmi lesquelles l'interdiction de toute forme de corruption active ou passive, qui sont essentielles à l'existence et à la valorisation du Groupe ;
- un Code de Bonne Conduite traitant des relations du Groupe avec ses Fournisseurs et Clients ainsi que les droits et responsabilités des collaborateurs. Les règles qui y figurent doivent être mises en œuvre par chaque société du Groupe selon les réglementations nationales applicables. Leur respect relève de la responsabilité des directions générales de chaque société du Groupe tant en France qu'à l'étranger.

Cette nouvelle version de la Charte Ethique est entrée en application au cours du deuxième trimestre 2009. Elle a fait l'objet d'une large diffusion dans l'ensemble du Groupe (ainsi que d'une acceptation individuelle de 2 402 collaborateurs du Groupe dont l'activité comporte la possibilité d'engager le Groupe vis-à-vis des tiers) afin que les collaborateurs aient connaissance des règles éthiques du Groupe et de l'importance de leur respect.

La Charte Ethique est accessible via l'Intranet de JCDecaux ou sur demande auprès de la Direction des Ressources Humaines de chacune des sociétés du Groupe. Par ailleurs, la Charte Ethique est remise aux nouveaux collaborateurs (cadres) au moment de leur embauche.

Le Comité d'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 et 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 d'examiner, en respectant la confidentialité la plus absolue, 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.

Il peut être saisi directement par tout salarié du Groupe sur les risques majeurs du Groupe.

Le Comité d'Éthique Groupe n'a pas été saisi en 2010.

- **un système de délégations**

L'organisation opérationnelle du Groupe s'appuyant sur des filiales françaises et étrangères de plein exercice dans chaque pays, les directions générales de ces sociétés sont, de par la loi, investies de tous les pouvoirs nécessaires.

Néanmoins, le Directoire a mis en place, en 2004, dans ses filiales françaises et étrangères, des délégations de pouvoirs plus spécifiques par fonction, schéma qui a été revu en France pour l'adapter à la nouvelle organisation du Groupe mise en œuvre à partir d'avril 2007.

Dans trois domaines particulièrement sensibles pour le Groupe, le Directoire a jugé utile d'encadrer les pouvoirs d'engagement de ses filiales françaises et étrangères (réponses aux appels d'offres, ouverture et fonctionnement des comptes bancaires, engagements autres que les opérations bancaires).

- **une procédure uniforme du Groupe pour la signature et la validation des contrats privés et publics**

Une nouvelle procédure groupe vient d'être finalisée et sera 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.

- **un Manuel de Contrôle Interne et d'auto-évaluation**

En 2003, le Groupe a établi, avec l'aide d'un conseil indépendant, un Manuel de Contrôle Interne. Ce Manuel a été présenté à l'ensemble des Directeurs Financiers du Groupe en juin 2003 et diffusé à l'ensemble des filiales. Son élaboration a permis d'identifier les principaux processus et de définir pour chacun d'eux les risques majeurs.

A partir du Manuel de Contrôle Interne, le Groupe a élaboré un questionnaire d'auto-évaluation afin de recueillir l'évaluation des Directeurs Financiers des filiales sur les processus administratifs et les risques liés dont ils ont la responsabilité.

Ce questionnaire a permis de mettre en évidence des points faibles de contrôle interne sur certains cycles administratifs pour lesquels des actions correctrices ont été intégrées aux plans d'actions menés dès 2004. Ces faiblesses n'ont pas toutes été considérées comme des insuffisances significatives de contrôle interne.

Enfin, le Groupe procède, depuis cette même date, à une analyse des différentes étapes de chacun des processus identifiés afin de définir les points de contrôle les plus appropriés. Pour chacun de ces points, il a été demandé aux filiales de décrire leurs contrôles associés et de procéder à une évaluation de l'adéquation de ces contrôles. Entre 2005 et 2007, six principaux processus ont été couverts : cycle des ventes (de la prise de commande à la facturation), cycle des achats (de l'envoi de la commande au paiement), cycle de gestion du patrimoine (baux, contrats villes ...), systèmes informatiques (sécurité, disponibilité et business continuité), cycle des immobilisations (enregistrement, amortissement, démontage) et contrôles financiers et trésorerie. Les réponses des filiales, qui n'ont pas révélé de défaillances majeures du contrôle interne, ont permis d'identifier des actions correctrices aujourd'hui mises en œuvre.

En 2008, les filiales ont mis à jour leurs réponses aux 24 points de contrôle considérés comme les plus importants afin de rendre les échanges avec les filiales encore plus dynamiques et de faciliter l'identification et le partage des meilleures pratiques dans le domaine du contrôle interne.

Les travaux entrepris avec les filiales, auxquelles il est demandé de décrire et d'évaluer l'adéquation de points de contrôle, ont été poursuivis en 2009 et 2010.

- **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 du Contrôle Financier composée d'un département Consolidation et d'un département Planning et Contrôle, en charge du Budget, du Reporting et du contrôle de gestion international ;
- la Direction Fusions, Acquisitions et Trésorerie composée d'un département Financement-Trésorerie et d'un département Fusions-Acquisition et Développements ;
- la Direction Fiscale.

Les Directeurs placés à la tête de ces Directions ont une responsabilité transverse et mondiale sur l'ensemble des filiales. Le Directeur Général Finance et Administration Corporate a autorité fonctionnelle sur les directeurs financiers de toutes les filiales du Groupe. L'ensemble du dispositif est renforcé par les délégations de pouvoirs mentionnées ci-dessus.

Lors de la clôture des comptes, les Directeurs Généraux et Directeurs Financiers des filiales établissent des « lettres d'affirmation » signées conjointement et adressées au Directeur du Contrôle Financier.

Les comptes sont vérifiés par les Commissaires aux comptes deux fois par an pour la clôture annuelle (audit) et semestrielle (examen limité) des comptes consolidés et statutaires de JCDecaux SA.

Dans le cadre de la clôture annuelle, les filiales du périmètre de consolidation sont contrôlées. Pour la clôture semestrielle, des interventions ciblées sont réalisées sur les filiales significatives.

Le Groupe estime disposer d'un système de contrôle interne cohérent et adapté à ses activités. Il continuera cependant à mettre en œuvre régulièrement des mesures d'évaluation de ce système et à envisager toute amélioration jugée nécessaire.

▪ **les organes de contrôle**

Le Conseil de surveillance exerce son contrôle sur la gestion du Groupe en s'appuyant sur les rapports trimestriels d'activité du Directoire qui lui sont communiqués et sur les travaux du Comité d'audit selon des modalités déjà décrites (comptes-rendus, rapports...).

Le Directoire est fortement impliqué dans le contrôle interne. Il exerce son contrôle notamment dans le cadre de ses réunions mensuelles. Il s'appuie également sur les reportings existants (notamment les travaux de la Direction Générale Finance et Administration Corporate).

1.4. Les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique et sur la structure du capital de la Société

La structure du capital de la société

Ces éléments sont détaillés dans le paragraphe « Actionnariat » en page 180 et dans le paragraphe « Capital » en page 187 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 181 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 160 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 152 du présent rapport.

Les règles applicables à la modification des statuts de la Société sont conformes aux textes en vigueur, la modification des statuts relevant de la compétence exclusive de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires, sauf dans les hypothèses expressément envisagées par la loi.

Les pouvoirs du Directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions.

Les pouvoirs donnés au Directoire en matière d'émission ou de rachat d'action figurent en pages 188 et 189.

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 prendrait fin en cas de changement de contrôle de la Société qui 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 191 à 198; 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-Charles Decaux et M. Jean-François Decaux, qui détiennent alternativement le pouvoir de représenter la Société vis-à-vis des tiers, en qualité de Président du Directoire et de Directeur Général. Tous deux ont une structure de rémunération entièrement conforme aux recommandations AFEP/MEDEF.

Pour ce qui concerne M. Gérard Degonse, jusqu'au 31 décembre 2010, 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 du Président du Directoire et du Directeur Général de la Société est suffisant pour atteindre les objectifs recherchés par ces recommandations.

A titre informatif, Mme Laurence Debroux, membre du Directoire depuis le 1^{er} janvier 2011 a une structure de rémunération qu'elle perçoit au titre de son contrat de travail conforme aux recommandations AFEP/MEDEF.

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 M. Gérard Degonse, Directeur Général Finance et Administration Corporate jusqu'au 31 décembre 2010, puis de Mme Laurence Debroux à partir du 1^{er} janvier 2011 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.

En conséquence et compte-tenu de la situation de M. Gérard Degonse jusqu'au 31 décembre 2010 et de M. Jeremy Male, le Conseil de surveillance a considéré qu'il n'était pas nécessaire d'imposer une renégociation des contrats de travail de M. Gérard Degonse et de M. Jeremy Male pour respecter les objectifs recherchés par l'AFEP et le MEDEF.

Les informations relatives aux éléments de rémunération perçus au titre de l'exercice 2010 par l'ensemble des membres du Directoire que sont M. Jean-Charles Decaux, M. Jean-François Decaux, M. Gérard Degonse et M. Jeremy Male, sont décrites dans le présent document de référence conformément aux recommandations de l'AMF du 22 décembre 2008 relatives à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux.

2.1.1. Rémunérations des membres du Directoire

Principes et règles de détermination

Règles de fixation des salaires fixes et des bonus (part variable)

Les montants indiqués sont ceux versés par JCDecaux SA, ceux versés par JCDecaux Holding, actionnaire de contrôle de JCDecaux SA et ceux versés par les filiales étrangères de JCDecaux SA. Les membres du Directoire ne reçoivent pas de rémunération par les filiales françaises.

Pour les rémunérations payées en livres sterling, le taux de change appliqué est la moyenne 2010 des taux de change au mois le mois de 1 livre sterling pour 1,169016 euro.

Les bonus versés en 2010 correspondent aux résultats de l'exercice 2009. Par exception, le bonus exceptionnel versé au Royaume-Uni à M. Jeremy Male en 2010 correspond aux performances qu'il a réalisées au cours de l'exercice 2010. Les bonus versés en 2011 correspondent aux résultats de l'exercice 2010.

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, dont 50 % au titre d'objectifs financiers liés à l'EBIT et au Free Cash Flow et 100 % au titre de réalisations stratégiques ponctuelles par la Direction Générale (par exemple la signature de nouveaux contrats et l'acquisition de nouvelles sociétés). Dans le cadre de contrats d'une importance exceptionnelle, il peut être attribué un bonus spécial.

Pour M. Jeremy Male, en application de son contrat de travail, le bonus peut atteindre 75 % de son salaire fixe annuel si le résultat d'exploitation des pays de sa zone de responsabilité progresse d'au moins 15 %, 50 % si le résultat progresse au moins de 10 %. Ce bonus peut être majoré en cas de résultats exceptionnels.

Pour M. Gérard Degonse, en application de son contrat de travail, le bonus annuel de référence est de 150 000 euros dont 50 % garantis et 50 % au titre de la réalisation d'objectifs financiers liés à l'EBIT et au Free Cash Flow, de réalisations d'objectifs spécifiques fixés par le Directoire et de l'atteinte d'objectifs personnels liés aux directions dont il a la charge. Ce montant de référence n'est pas un plafond.

A compter du 1^{er} janvier 2011, pour Mme Laurence Debroux, en application de son contrat de travail, le bonus annuel sera calculé en fonction de l'atteinte de critères de performance et plafonné à 60% de son salaire fixe annuel.

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, la Société était susceptible de verser à M. Gérard Degonse :

- une indemnité de rupture correspondant à 2 années de salaire fixe et variable, incluant les indemnités légales et conventionnelles, en cas de rupture à l'initiative de la Société;
- une indemnité de non-concurrence correspondant à 1,5 année de salaire fixe et variable pour une obligation de deux ans.

M. Gérard Degonse ayant pris sa retraite, l'indemnité de rupture n'a pas eu à être versée. Une indemnité de fin de mandat lui a cependant été octroyée par le Conseil de surveillance sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, eu égard aux performances qu'il a réalisées dans le Groupe depuis sa nomination en qualité de membre du Directoire en 2000. L'indemnité de non concurrence lui sera versée au cours de l'exercice 2011.

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.

Depuis le 1^{er} janvier 2011, en cas de rupture du contrat de travail, la Société est susceptible de verser à Mme Laurence Debroux une indemnité de non-concurrence correspondant à 2 années de salaire fixe versée en 24 mensualités.

Avantages en nature

Les avantages en nature sont liés à la mise à disposition de véhicules de société, au Royaume Uni pour M. Jean-François Decaux et M. Jeremy Male, en France pour M. Gérard Degonse jusqu'au 31 décembre 2010 et pour Mme Laurence Debroux à partir du 1^{er} janvier 2011, et à l'attribution d'actions gratuites à M. Gérard Degonse jusqu'au 31 décembre 2010 et M. Jean-François Decaux, en rémunération de leurs mandats d'administrateur au sein de la société Affichage Holding (société cotée en Suisse, dans laquelle JCDecaux SA détient une participation minoritaire).

Assurance vie/retraite spécifique

M. Jeremy Male bénéficie d'un engagement de cotisation à des fonds de retraite égal à 15 % de la somme de son salaire annuel et de ses primes.

Stock options et actions gratuites

M. Jean-François Decaux et M. Jean-Charles Decaux ne disposent pas de stock options ou d'actions gratuites, ayant renoncé à en recevoir depuis l'introduction en bourse de la société en 2001.

M. Gérard Degonse, et ce jusqu'au 31 décembre 2010, et M. Jeremy Male perçoivent, au titre de leur contrat de travail, l'équivalent de 100 % de leur salaire fixe annuel en stock options, sans condition de performance. M. Gérard Degonse, et ce jusqu'au 31 décembre 2010, et M. Jeremy Male perçoivent, au titre de leur contrat de travail, l'équivalent de 50 % de leur salaire fixe annuel en actions gratuites, sans condition de performance, en application de leur contrat de travail.

La valorisation des stock options et actions gratuites attribuées à M. Gérard Degonse et M. Jeremy Male en 2009 et 2010 est mentionnée dans les tableaux ci-après. Les hypothèses d'évaluation pour le calcul de ces valorisations sont présentées dans les annexes aux comptes consolidés en pages 104 et 105.

A partir du 1^{er} janvier 2011, Mme Laurence Debroux sera éligible au plan de stock-options mis en place 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.

Montants versés

M. Jean-Charles DECAUX – Président du Directoire

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2009	2010
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 145 970	1 975 842
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	1 145 970	1 975 842

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2009		2010	
	Montants versés en 2010 et 2009 au titre de 2009	Montants versés en 2009 au titre de 2009	Montants versés en 2011 et 2010 au titre de 2010	Montants versés en 2010 au titre de 2010
Rémunération fixe	1 119 510	1 119 510	1 119 510	1 119 510
- JCDecaux Holding	96 075	96 075	96 075	96 075
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	1 023 435	1 023 435	1 023 435	1 023 435
Rémunération variable	0	0	839 632*	0
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	0	0	839 632	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature	10 582	10 582	0	0
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	10 582	10 582	0	0
Assurances vie / retraite spécifique	15 878	15 878	16 700	16 700
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	15 878	15 878	16 700	16 700
TOTAL	1 145 970	1 145 970	1 975 842	1 136 210

* Soit 50 % 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
	✓		✓		✓		✓

M. Jean-François DECAUX – Directeur Général – Membre du Directoire

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2009	2010
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 228 525	2 079 604
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	1 228 525	2 079 604

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2009		2010	
	Montants versés en 2010 et 2009 au titre de 2009	Montants versés en 2009 au titre de 2009	Montants versés en 2011 et 2010 au titre de 2010	Montants versés en 2010 au titre de 2010
Rémunération fixe	1 119 510	1 119 510	1 119 510	1 119 510
- JCDecaux Holding	96 075	96 075	96 075	96 075
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	1 023 435	1 023 435	1 023 435	1 023 435
Rémunération variable	0	0	839 632*	0
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	0	0	839 632	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	42 851	42 851	70 605	70 605
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	0	0	37 500	37 500
- Affichage Holding (Suisse)	29 632	29 632	19 166	19 166
- Société Générale d’Affichage (Suisse)	13 219	13 219	13 939	13 939
Avantages en nature	50 257	50 257	33 126	33 126
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	40 431	40 431	33 126	33 126
- Affichage Holding (Suisse)	9 826	9 826	0	0
Assurances vie / retraite spécifique	15 907	15 907	16 731	16 731
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	15 907	15 907	16 731	16 731
TOTAL	1 228 525	1 228 525	2 079 604	1 239 972

* Soit 50 % 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. Gérard DEGONSE – Membre du Directoire

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2009	2010
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	594 297	1 747 087
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 3)	44 189	272 499
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 5)	85 603	528 469
TOTAL	724 089	2 548 055

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2009		2010	
	Montants versés en 2010 et 2009 au titre de 2009	Montants versés en 2009 au titre de 2009	Montants versés en 2011 et 2010 au titre de 2010	Montants versés en 2010 au titre de 2010
Rémunération fixe	472 500	472 500	472 500	472 500
- JCDecaux Holding	41 250	41 250	41 250	41 250
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	431 250	431 250	431 250*	431 250*
Rémunération variable	79 652	0	127 503	127 503
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	79 652	0	127 503	127 503
Rémunération exceptionnelle	0	0	1 122 895**	1 122 895**
Jetons de présence	30 348	30 348	22 497	22 497
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	0	0	0	0
- Affichage Holding (Suisse)	30 348	30 348	22 497	22 497
Avantages en nature	11 797	11 797	1 692	1 692
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	1 692	1 692	1 692	1 692
- Affichage Holding (Suisse)	10 105	10 105	0	0
Assurances vie / retraite spécifique	0	0	0	0
TOTAL	594 297	514 645	1 747 087	1 747 087

* Dont 21 069 euros de solde de congés payés.

** A la cessation de son mandat au 31 décembre 2010 pour cause de départ à la retraite, M. Gérard Degonse a perçu une indemnité de fin de mandat d'un montant global de 1 245 000 euros dont (i) 122 105 euros au titre d'indemnités de départ à la retraite mentionnées dans le tableau 7 et (ii) 1 122 895 euros suite à la constatation des performances qu'il a réalisées dans le Groupe depuis 2000.

3. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées en 2009 et 2010

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	272 499	46 782	20,20	Du 1/12/2011 au 1/12/2017
Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2009 (en euros)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
23/02/2009	Options de souscription	44 189	42 377	11,15	Du 23/02/2010 au 23/02/2016

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	35 513	15,29
Total	35 513	

5. Actions gratuites attribuées en 2009 et 2010

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	27 056	528 469	1/12/2012	1/12/2014	Néant
Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2009 (en euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
23/02/2009	21 188	85 603	23/02/2011	23/02/2013	Néant

6. Actions gratuites devenues disponibles durant l'exercice

Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
15/02/2008	10 588	Délai de 2 ans après l'acquisition

7. Autres informations

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
✓			✓	✓*		✓**	

* A la cessation de son mandat au 31 décembre 2010 pour cause de départ à la retraite, M. Gérard Degonse a perçu des indemnités de départ à la retraite d'un montant de 122 105 euros.

** Conformément aux dispositions de son contrat de travail, M. Gérard Degonse percevra en 2011 une indemnité de non concurrence, fixée à 933.750 € et représentant 1,5 année de salaire fixe et variable.

M. Jeremy MALE – Membre du Directoire

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2009	2010
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	924 072	3 650 281
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 3)	61 411	8 555
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 5)	55 659	7 453
TOTAL	1 041 142	3 666 289

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2009		2010	
	Montants versés en 2010 et 2009 au titre de 2009	Montants versés en 2009 au titre de 2009	Montants versés en 2011 et 2010 au titre de 2010	Montants versés en 2010 au titre de 2010
Rémunération fixe	590 987	590 987	616 071	616 071
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	590 987	590 987	616 071	616 071
Rémunération variable	147 747	147 747	2 840 547*	2 381 645
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	147 747	147 747	2 840 547	2 381 645
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature	21 339	21 339	22 494	22 494
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	21 339	21 339	22 494	22 494
Assurances vie / retraite spécifique	163 999	163 999	171 169	171 169
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	163 999	163 999	171 169	171 169
TOTAL	924 072	924 072	3 650 281	3 191 379

* Soit 100% du bonus maximal auquel s'ajoute une prime exceptionnelle pour l'opération d'acquisition de certains actifs de Titan Outdoor UK Ltd au Royaume-Uni.

3. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées en 2009 et 2010

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
Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2009 (en euros)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
23/02/2009	Options de souscription	61 411	58 893	11,15	Du 23/02/2010 au 23/02/2016

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
Total	10 000	

5. Actions gratuites attribuées en 2009 et 2010

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
Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2009 (en euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
23/02/2009	29 446	55 659	23/02/2013	23/02/2013	Néant

6. Actions gratuites devenues disponibles durant l'exercice

Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
-	-	Délai de 4 ans après l'attribution

7. Autres informations

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
✓		✓		✓			✓

2.1.2. Rémunérations des membres du Conseil de surveillance

Principes et règles de détermination

Le montant des jetons de présence, plafonné à 180 000 euros depuis le 1^{er} janvier 2008 (autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 14 mai 2008) est réparti ainsi par le Règlement Intérieur :

Conseil de surveillance (par membre - 4 réunions)			Comité d'audit (4 réunions)		Comité des rémunérations et des nominations (2 réunions)	
Partie fixe	Partie variable	Réunion supplémentaire	Partie variable Président	Partie variable Membre	Partie variable Président	Partie variable Membre
14 000	13 000	2 050	15 000	7 500	6 000	5 000

Les montants alloués à titre de partie fixe sont réglés prorata temporis quand les mandats commencent ou prennent fin en cours d'exercice. Les jetons de présence sont payés aux membres du Conseil et des Comités trimestriellement, à trimestre échu.

Au-delà de 4 réunions, toute réunion du Conseil donne lieu au versement d'un complément de rémunération dès lors que la réunion ne se tient pas par conférence téléphonique.

Les membres du Conseil de surveillance ne disposent pas de stock options ou d'actions gratuites.

Montants bruts versés (en euros)

M. Jean-Claude DECAUX – Président du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2009	Montants versés en 2010
Jetons de présence *	0	0
Autres rémunérations :		
SOPACT	46 969	46 969
JCDecaux Holding	198 549	198 549
<i>Dont avantages en nature (voiture)</i>	10 670	10 670
TOTAL	245 518	245 518

* M. Jean-Claude Decaux a renoncé à percevoir des jetons de présence au titre de ses fonctions de membre du Conseil de surveillance et de Président du Comité des rémunérations et des nominations.

M. Jean-Pierre DECAUX – Membre du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2009	Montants versés en 2010
Jetons de présence :		
Conseil de surveillance	23 750	23 750
Comité d'audit	-	-
Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations	-	-
TOTAL	23 750	23 750

M. Pierre MUTZ – Membre indépendant du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2009	Montants versés en 2010
Jetons de présence :		
Conseil de surveillance	20 250	27 000
Comité d'audit	5 625	7 500
Comité des rémunérations et des nominations	2 500	5 000
Autres rémunérations	-	-
TOTAL	28 375	39 500

M. Pierre-Alain PARIENTE – Membre indépendant du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2009	Montants versés en 2010
Jetons de présence :		
Conseil de surveillance	27 000	27 000
Comité d'audit	-	-
Comité des rémunérations et des nominations	-	-
Autres rémunérations	-	-
TOTAL	27 000	27 000

M. Xavier de SARRAU – Membre indépendant du Conseil de surveillance

	Montants versés en 2009	Montants versés en 2010
Jetons de présence :		
Conseil de surveillance	27 000	27 000
Comité d'audit	15 000	15 000
Comité des rémunérations et des nominations <i>(membre jusqu'au 13 mai 2009)</i>	2 500	-
Autres rémunérations	-	-
TOTAL	44 500	42 000

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 118 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 2010 (article 223-26 du Règlement général de l'AMF)

En 2010, Gérard Degonse et Jeremy Male, membres du Directoire, 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)
Gérard Degonse	Levée de 35 513 options de souscription	16.06.10	15,29	542 993,77
	Cession de 33 000 actions	17.06.10	21,2605	701 596,50
Jeremy Male	Levée de 10 000 options de souscription	22.12.10	15,29	152 900,00
	Cession de 10 000 actions	22.12.10	23,1263	231 263,00

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 2010

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, 1 578 622 options de souscription d'actions ont été attribuées par le Directoire à 160 collaborateurs au cours des exercices 2003, 2004 et 2005.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2005, 834 650 options ont été attribuées par le Directoire à 182 collaborateurs, au cours des exercices 2006 et 2007.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2007, 820 452 options ont été attribuées par le Directoire à 167 collaborateurs au cours des exercices 2008 et 2009.

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 13 mai 2009 a autorisé le Directoire, pour une durée de 26 mois à compter de la date de cette Assemblée, à 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 10 mai 2007.

Dans le cadre de cette autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2009, 76 039 options ont été attribuées par le Directoire à 2 collaborateurs, également membres du Directoire, au cours de l'exercice 2010.

	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
	16 janvier 2003 : 209 546 options	20 février 2006 : 70 758 options	15 février 2008 : 719 182 options	1er décembre 2010 : 76 039 options
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 2007 : 763 892 options	23 février 2009 : 101 270 options	
Nombre global de bénéficiaires au titre de l'ensemble des attributions	160	182	167	2
Types d'options	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription
Total d'options attribuées	1 578 622	834 650	820 452	76 039
- dont membres du Directoire :				
. Gérard Degonse **	62 923	38 274	63 553	46 782
. Jeremy Male	111 239	65 965	91 090	29 257
. Robert Caudron*	72 484	29 229	-	-
- dont dix premiers salariés	362 628	114 717	113 576	76 039
Nombre d'actions souscrites au 31.12.10	702 516	0	2 666	0
Nombre cumulé d'options annulées ou devenues caduques au 31.12.10	215 171	110 013	70 946	0
Options restantes au 31.12.10	660 935	724 637	746 840	76 039
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 :	16 janvier 2003 : 10,78 euros 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	1 ^{er} décembre 2010 : 20,20 euros

* Robert Caudron a quitté le Directoire le 16 juillet 2007

** Gérard Degonse a quitté le Directoire le 31 décembre 2010

Au 31 décembre 2010, 705 182 options avaient été exercées. Compte-tenu des options ainsi exercées et des options annulées, il restait à cette même date 2 208 451 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 2010, 0,99% des actions de la Société (hors FCPE).

Caractéristiques des options de souscription

- Aucune option ne pourra être levée avant le premier anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options.
- Chaque bénéficiaire pourra exercer jusqu'à un tiers des options qui lui ont été attribuées à la date du premier anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options.
- Chaque bénéficiaire pourra exercer jusqu'à deux tiers des options qui lui ont été attribuées à la date du deuxième anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options.
- Chaque bénéficiaire pourra exercer la totalité des options qui lui ont été attribuées à compter de la date du troisième anniversaire et ce, jusqu'à la date du septième anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options.
- 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^{ème} 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 2010 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 160.

Durant l'exercice 2010, 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 173.

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 2010, aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été consentie aux salariés non-mandataires sociaux de la Société par la Société et par les sociétés ou groupements qui lui sont liés au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce.

2. Options levées

Options levées par les membres du Directoire

Le nombre et le prix des actions souscrites en levant une ou plusieurs options, durant l'exercice, par chacun des membres du Directoire de la Société figurent dans le Rapport sur les rémunérations, en page 160.

Options levées par les salariés non-membres du Directoire

Le nombre et le prix des actions souscrites en levant une ou plusieurs options, durant l'exercice, par chacun des dix salariés de la Société non-membres du Directoire et dont le nombre d'actions ainsi souscrites a été le plus élevé figurent ci-dessous.

Bénéficiaire	Nombre d'options de souscription levées	Prix moyen pondéré (en euros)
Jean-Luc Decaux	9 810	21,29
Stéphane Prigent	8 225	18,78
Xavier Dupré	7 468	21,12
Stephen Wong Hon Chiu	7 337	21,59
Emmanuel Bastide	7 045	23,27
Jean-Michel Geffroy	6 968	21,39
Bernard Borach	6 534	21,57
Rémi Pheulpin	5 982	19,00
Klaus Kuhanen	5 887	20,19
Albert Asseraf	5 770	23,35

Le Directoire

Options de souscription détenues par les membres du Directoire au 31 décembre 2010

Membres	Nombre d'options	Date d'attribution
Jean-François Decaux	Néant	-
Jean-Charles Decaux	Néant	-
Gérard Degonse	27 410	04/03/2005
	18 345	20/02/2006
	19 929	20/02/2007
	21 176	15/02/2008
	42 377	23/02/2009
	46 782	01/12/2010
Total	176 019	
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
Total	287 551	

2.1.5. Actions gratuites au 31 décembre 2010

Tableau récapitulatif des principales conditions d'attribution des plans d'actions gratuites

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 10 mai 2007 a autorisé le Directoire, pour une durée de 26 mois à compter de la date de cette Assemblée, à procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre (à l'exclusion d'actions de préférence) dans la limite de 0,5 % du capital social, au profit des salariés ou des mandataires du Groupe ou de certains d'entre eux.

Cette autorisation s'est substituée à celle donnée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2005.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2005, 35 961 actions gratuites ont été attribuées par le Directoire à deux de ses membres, au cours des exercices 2006 et 2007.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2007, 93 127 actions ont été attribuées par le Directoire à deux de ses membres, au cours des exercices 2007, 2008 et 2009.

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 13 mai 2009 a autorisé le Directoire, pour une durée de 26 mois à compter de la date de cette Assemblée, à procéder à des attributions d'actions gratuites d'actions existantes ou à émettre (à l'exclusion d'actions de préférence) dans la limite de 0,5 % du capital social, au profit des salariés ou des mandataires du Groupe ou de certains d'entre eux.

Cette autorisation s'est substituée à celle donnée par l'Assemblée Générale du 10 mai 2007.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 13 mai 2009, 46 267 actions ont été attribuées par le Directoire à deux de ses membres, au cours de l'exercice 2010.

	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	3 février 2006 : 25 974 actions 20 février 2007 : 9 987 actions	10 mai 2007 : 15 807 actions 15 février 2008 : 26 686 actions 23 février 2009 : 50 634 actions	1 ^{er} décembre 2010 : 46 267 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	35 961	93 127	46 267
- 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 2010 :	0	82 539	46 267
- dont Gérard Degonse	0	21 188	27 056
- dont Jeremy Male	0	61 351	19 211
Date d'expiration	attribution du 3 février 2006 : 3 février 2010 attribution du 20 février 2007 : 20 février 2011	attribution du 10 mai 2007 : 10 mai 2011 attribution du 15 février 2008 : 15 février 2012 attribution du 23 février 2009 : 23 février 2013	attribution du 1 ^{er} décembre 2010 : 1 ^{er} décembre 2014
Prix	le 3 février 2006 : 20,52 euros le 20 février 2007 : 22,58 euros	le 10 mai 2007 : 23,06 euros le 15 février 2008 : 21,25 euros le 23 février 2009 : 11,15 euros	le 1 ^{er} décembre 2010 : 20,20 euros

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 2010 et à raison des mandats et fonctions exercées dans la Société, ont été attribuées gratuitement à chacun des membres du Directoire par la Société figurent dans le Rapport sur les rémunérations, en page 160.

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 173.

Les membres du Conseil de surveillance ne bénéficient pas d'attribution d'actions gratuites.

2. Actions gratuites attribuées aux salariés non-membres du Directoire

Aucune action gratuite n'a été attribuée à des salariés non-mandataires sociaux de la Société, que ce soit par la Société ou par les sociétés et groupements qui lui sont liés au sens de l'article L.225-197-2 du Code de commerce.

Le Directoire

2.1.6. Conditions de conservation des options de souscription et des actions gratuites par les membres du Directoire

Le Conseil de surveillance du 7 décembre 2007 a décidé que les membres du Directoire devraient conserver, au nominatif, pour toutes les attributions faites à partir du 1^{er} janvier 2008 :

- un nombre d'actions issues des levées d'options correspondant à 25 % de la plus-value d'acquisition brute dégagée par l'intéressé lors de la levée desdites options ;
- 10 % du nombre total des actions attribuées gratuitement.

2.1.7. Nombre d'actions pouvant être créées

Au 31 décembre 2010, compte-tenu de l'ensemble des instruments dilutifs en circulation (stock options et actions gratuites), le pourcentage de dilution potentielle maximale est de 1,05%.

3. SCHEMAS D'INTERESSEMENT ET DE PARTICIPATION DU PERSONNEL

Pour la France, trois nouveaux accords triennaux d'intéressement collectif ont été conclus pour les sociétés JCDecaux SA, Avenir et JCDecaux Airport France ; ces accords couvrent les années 2010, 2011 et 2012 et permettent de conforter l'intérêt que portent les salariés à la performance de leur entité. De plus, en 2010 et pour ces trois mêmes entités, un supplément d'intéressement collectif a été versé à titre exceptionnel.

Les accords d'intéressement des sociétés JCDecaux Artvertising et JCDecaux Holding ainsi que l'accord de JCDecaux Mobilier Urbain sont en cours d'application ; il en est de même pour la société Cyclocity.

En France, un accord de participation a également été conclu en 2001 prévoyant un accord de mutualisation entre les sociétés parties à cet accord (JCDecaux SA, JCDecaux Airport France, Avenir, JCDecaux Artvertising). Cet accord bénéficie à tous les salariés ayant au moins trois mois d'ancienneté dans le Groupe au cours de l'exercice donnant lieu à la participation. Le calcul de la participation est effectué conformément aux dispositions de l'article L.3324-1 du Code du travail.

Le montant de l'intéressement et de la participation versé, pour la France, au titre des 3 derniers exercices figure en page 45 du Document de Référence.

Les sociétés JCDecaux SA, Avenir, JCDecaux Airport France, JCDecaux Artvertising, JCDecaux Mobilier Urbain et JCDecaux Holding disposent chacune d'un Plan d'Épargne d'Entreprise, chacun de ces Plans ayant été renouvelé en 2002 ; les versements de sommes issues de l'intéressement collectif sont abondés. Les salariés des sociétés concernées peuvent notamment effectuer des versements volontaires sur un fonds composé d'actions JCDecaux SA, permettant une participation des salariés dans le capital de JCDecaux SA.

4. INFORMATIONS SUR LES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

La totalité des mandats ou fonctions exercées en 2010 par les membres du Directoire le sont dans des filiales directes ou indirectes de JCDecaux SA ou dans des sociétés du domaine de la communication extérieure dans lesquelles le Groupe détient une participation significative.

4.1. Mandats des membres du Directoire

M. Jean-Charles DECAUX – Président du Directoire

41 ans

Président du Directoire (rotation annuelle avec Jean-François Decaux) depuis le 19 mai 2010, pour une durée de un an, conformément au principe d'alternance de fonctions de direction générale appliquée dans la Société.

Membre du Directoire depuis le :	13 mai 2009
Date de 1 ^{ère} nomination :	9 octobre 2000
Date d'échéance du mandat :	30 juin 2012
Adresse professionnelle :	17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine, France

M. Jean-Charles Decaux a rejoint le Groupe en 1989. Il a créé et développé la filiale espagnole et a ensuite mis en place l'ensemble des autres filiales implantées en Europe du Sud, Asie, Amérique du Sud et Moyen Orient.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2010, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

JCDecaux Holding (France)	Administrateur - Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 22 juin 1998)
Avenir (France)	Président (1 ^{ère} nomination : 3 mai 2000)
Métrobus (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 18 novembre 2005)
SCI du Mare (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 14 décembre 2007)
Decaux Frères Investissements (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 24 octobre 2007)
JCDecaux España SLU (Espagne)	Président - Administrateur Délégué - Administrateur (1 ^{ère} nomination : 30 juin 2000)
El Mobiliario Urbano SLU (Espagne)	Président du Conseil d'Administration (1 ^{ère} nomination : 14 mars 2003) Administrateur Délégué (1 ^{ère} nomination : 17 décembre 1998) Administrateur (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} octobre 2003)
JCDecaux Atlantis (Espagne)	Président - Administrateur Délégué (1 ^{ère} nomination : 25 avril 1997)
JCDecaux & Cevasa SA (Espagne)	Président du Conseil d'Administration (jusqu'au 1 ^{er} mars 2010)
IGPDecaux Spa (Italie)	Vice-Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} décembre 2001)

Aucun mandat ou fonction n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe.

M. Jean-François DECAUX – Directeur Général

52 ans

Directeur Général depuis le 19 mai 2010, pour une durée de un an, conformément au principe d'alternance de fonctions de direction générale appliquée dans la Société.

Membre du Directoire depuis le :	13 mai 2009
Date de 1 ^{ère} nomination :	9 octobre 2000
Date d'échéance du mandat :	30 juin 2012
Adresse professionnelle :	Brentford, 991 Great West Road, TW8 9DN Middlesex (Royaume-Uni)

M. Jean-François Decaux a rejoint le Groupe en 1982 et a créé et développé la filiale allemande. Il a également assuré le développement de l'ensemble des filiales de l'Europe du Nord et de l'Est et a ensuite réalisé l'implantation du Groupe en Amérique du Nord, ainsi qu'en Australie.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2010, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

JCDecaux Holding (France)	Administrateur - Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 15 juin 1998)
Métrobus (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 18 novembre 2005)
SCI Congor (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 17 janvier 2000)
Europlakat International Werbe (Autriche)	Membre du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 3 décembre 2002)
Decaux Frères Investissements (France)	Directeur Général (1 ^{ère} nomination : 24 octobre 2007)
Gewista Werbegesellschaft MbH (Autriche)	Vice-Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 9 août 2003)
Affichage Holding (société cotée - Suisse)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 26 mai 2010) Administrateur (1 ^{ère} nomination : 7 février 2002)
Société Générale d'Affichage (Suisse)	Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 26 mai 2010) Administrateur (1 ^{ère} nomination : 11 décembre 2007)
Media Frankfurt GmbH (Allemagne)	Vice-Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 3 avril 2001)
WALL AG (Allemagne)	Vice Président du Conseil de Surveillance et Membre du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 20 janvier 2004)
DF Real Estate (Luxembourg)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 17 décembre 2007)

Aucun mandat ou fonction n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe.

M. Jeremy MALE – Membre du Directoire

53 ans

Membre du Directoire depuis le : 13 mai 2009

Date de 1^{ère} nomination : 9 octobre 2000

Date d'échéance du mandat : 30 juin 2012

Adresse professionnelle : Summit House, 27 Sale Place, W21YR, London, Royaume-Uni

M. Jeremy Male, Directeur Général 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 2010, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

JCDecaux Sverige AB (Suède) Président du Conseil d'Administration (1^{ère} nomination : 31 décembre 2001)

JCDecaux Sverige Forsaljningsaktiebolag AB (Suède) Président du Conseil d'Administration (1^{ère} nomination : 16 avril 2009)

AFA JCDecaux A/S (Danemark) Président du Conseil d'Administration (1^{ère} nomination : 5 mars 2002)

JCDecaux UK Ltd. (Royaume-Uni) Administrateur (1^{ère} nomination : 1^{er} septembre 2000)

Aucun mandat ou fonction n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe.

M. Gérard DEGONSE – Membre du Directoire jusqu'au 31 décembre 2010

63 ans

Membre du Directoire depuis le : 13 mai 2009

Date de 1^{ère} nomination : 9 octobre 2000

Date d'échéance du mandat : 31 décembre 2010

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine, France

M. Gérard Degonse, Directeur Général Finance et Administration Corporate, a rejoint le Groupe en juin 2000.

Auparavant, il a exercé les fonctions de Directeur Financement-Trésorerie d'Elf Aquitaine et de VP Treasurer-Company Secretary d'Eurodisney Company.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2010, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

JCDecaux UK Ltd. (Royaume-Uni) Administrateur (jusqu'au 31 décembre 2010)

Affichage Holding (société cotée - Suisse) Administrateur (jusqu'au 26 mai 2010)

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 depuis le 1^{er} janvier 2011

41 ans

Membre du Directoire depuis le : 1^{er} 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 en qualité de Directeur Général Finance et Administration Corporate Adjoint.

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.

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé, en 2010, dans toutes sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés dans les sociétés hors Groupe, est la suivante :

Natixis (France) Administrateur (1^{ère} nomination : 1^{er} avril 2010)

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans les sociétés hors Groupe, est la suivante :

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 Groupe (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)
Aventis Pharma Participation (France)	Président Directeur Général et administrateur (jusqu'au 30 avril 2006)
RHONE COOPER (France)	Représentant permanent de AVENTIS Pharma France, administrateur (jusqu'au 31 mai 2006)
SANOFI AVENTIS Amérique du Nord (France)	Représentant permanent de AVENTIS Pharma Participations, gérant (jusqu'au 30 avril 2006)
AVENTIS Groupe (France)	Représentant permanent de SANOFI AVENTIS, administrateur (jusqu'au 31 décembre 2005)

4.2. Mandats des membres du Conseil de surveillance

M. Jean-Claude DECAUX – Président du Conseil de surveillance

73 ans

Président du Conseil de surveillance depuis le : 13 mai 2009

Date de 1^{ère} nomination : 9 octobre 2000

Date d'échéance du mandat : 30 juin 2012

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine, France

M. Jean-Claude Decaux est le Fondateur du Groupe JCDecaux.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2010, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

S.O.P.A.C.T. (France) Président (1^{ère} nomination : 18 février 1972)

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

JCDecaux Holding (France) Président (1^{ère} nomination : 19 septembre 1994)

S.C.I. Troisjean (France) Gérant (1^{ère} nomination : 9 avril 1984)

S.C.I. Clos de la Chaîne (France) Gérant (1^{ère} nomination : 31 décembre 1969)

Bouygues Télécom (France) Représentant de JCDecaux Holding, Administrateur (1^{ère} nomination : 19 février 2004)

S.C.I. Lyonnaise d'Entrepôt (France) Gérant (jusqu'au 30 juin 2006)

M. Jean-Pierre DECAUX – Vice-président du Conseil de surveillance

67 ans

Vice-président du Conseil de surveillance depuis le : 13 mai 2009

Date de 1^{ère} nomination : 9 octobre 2000

Date d'échéance du mandat : 30 juin 2012

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92000 Neuilly-sur-Seine, France

Tout au long de sa carrière au sein du Groupe, qu'il a rejoint dès son origine en 1964, M. Jean-Pierre Decaux a exercé de nombreux mandats dont les principaux sont :

- de 1975 à 1988 : Président-Directeur Général de la société S.O.P.A.C.T. (Société de Publicité des Atribus et des Cabines Téléphoniques)
- de 1980 à 2001 : Président-Directeur Général de la société R.P.M.U. (Régie Publicitaire de Mobilier Urbain)
- de 1989 à 2000 : Directeur Général de Decaux SA (devenue JCDecaux SA)
- de 1995 à 2001 : Président-Directeur Général de la société S.E.M.U.P. (Société d'Exploitation du Mobilier Urbain Publicitaire)

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé, en 2010, dans toutes sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans les sociétés hors Groupe, est la suivante :

S.C.I. de la Plaine St-Pierre (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 14 octobre 1981)
S.C. Bagavi (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : nc)
S.C.I. CRILUCA (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : nc)
Assor (France)	Membre du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : nc)
RMA	Président (1 ^{ère} nomination : nc)
Société Foncière de Joyenval (France)	Administrateur (jusqu'en 2008)

M. Pierre MUTZ (Membre indépendant) – Membre du Conseil de surveillance

68 ans

Membre du Conseil de surveillance depuis le : 13 mai 2009

Date de 1^{ère} nomination : 13 mai 2009

Date d'échéance du mandat : 30 juin 2012

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine, France

Diplômé de l'Ecole spéciale militaire de Saint-Cyr, M. Pierre Mutz a débuté sa carrière dans l'armée en 1963, puis a rejoint le Corps Préfectoral en 1980 au sein duquel il a notamment été chef du cabinet du Préfet de police de Paris, Administrateur civil, sous-directeur du personnel de la préfecture de police et Directeur du cabinet du Préfet de police de Paris.

Il a également été Préfet de l'Essonne, de 1996 à 2000, Préfet de la région Limousin et Préfet de la Haute-Vienne (hors classe) de 2000 à 2002, Directeur Général de la Gendarmerie Nationale de 2002 à 2004 ainsi que Préfet de police de 2004 à 2007.

Puis il a exercé les fonctions de Préfet de la région Ile-de-France et Préfet de Paris entre mai 2007 et octobre 2008. Enfin, M. Pierre Mutz a été nommé Préfet hors cadre le 9 octobre 2008.

M. Pierre Mutz est Commandeur de la Légion d'honneur et Commandeur de l'Ordre national du Mérite.

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé, en 2010, dans toutes sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans les sociétés hors Groupe, est la suivante :

Thalès (France) (société cotée)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : juin 2009)
Eiffage (France) (société cotée)	Conseiller du Président (1 ^{ère} nomination : décembre 2008)
Groupe Logement Français (France)	Président du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : décembre 2008)
Axa France IARD (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : décembre 2008)
CIS (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : janvier 2009)
Ecole Normale Supérieure	Administrateur (1 ^{ère} 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

75 ans

Membre du Conseil de surveillance depuis le : 13 mai 2009

Date de 1^{ère} nomination : 9 octobre 2000

Date d'échéance du mandat : 30 juin 2012

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine, France

M. Pierre-Alain Pariente a exercé diverses fonctions salariées au sein du Groupe de 1970 à 1999, dont celle de Directeur Commercial de la société R.P.M.U. (Régie Publicitaire de Mobilier Urbain).

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé, en 2010, dans toutes sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans les sociétés hors Groupe, est la suivante :

S.C.E.A. La Ferme de Chateluis (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 23 juillet 2001)
Arthur SA (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : nc)

M. Xavier de SARRAU (Membre indépendant) – Membre du Conseil de surveillance

60 ans

Membre du Conseil de surveillance depuis le : 13 mai 2009

Date de 1^{ère} nomination : 14 mai 2003

Date d'échéance du mandat : 30 juin 2012

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine, France

M. Xavier de Sarrau est avocat à la Cour, spécialisé dans le conseil aux groupes privés et familiaux. Il a débuté sa carrière en 1973 chez Arthur Andersen en qualité de Conseiller Juridique et Fiscal.

Il a, par ailleurs, exercé les responsabilités suivantes :

- de 1989 à 1993 : Managing Partner de Arthur Andersen - Tax and Legal pour la France
- de 1993 à 1997 : Président d'Arthur Andersen pour toutes les opérations en France
- de 1997 à 2000 : Président d'Arthur Andersen pour la région Europe, Moyen-Orient, Inde et Afrique. Basé à Londres.
- de 2000 à 2002 : Managing Partner - Global Management Services. Basé à Londres et à New York. Il a, en outre, été membre du Conseil d'Administration d'Arthur Andersen à plusieurs reprises.

L'ensemble de ces expériences lui a notamment permis d'acquérir une expertise dans les domaines de la fiscalité internationale, des structures patrimoniales, de la gestion d'actifs privés, des instruments financiers complexes, des fusions et réorganisations. Il est, par ailleurs, auteur de nombreux articles et ouvrages dans le domaine du droit fiscal international et conférencier au World Economic Forum.

M. Xavier de Sarrau est Chevalier de la Légion d'Honneur et ancien membre du Conseil National des Barreaux.

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé, en 2010, dans toutes sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans les sociétés hors Groupe, est la suivante :

Lagardère SCA (France)	Président du Conseil de Surveillance (1 ^{ère} nomination : 2010)
Bernardaud	Membre du Conseil de surveillance (1 ^{ère} nomination : 2009)
Financière Atlas	Membre du Conseil de surveillance jusqu'en 2010
Continental Motors Inns SA (Luxembourg)	Membre du Conseil (1 ^{ère} nomination : 2008)
Thala SA (Suisse)	Président du Conseil (1 ^{ère} nomination : 2008)
Dombes SA (Suisse)	Membre du Conseil (1 ^{ère} nomination : 2010)

4.3. Nature des liens familiaux entre les membres du Directoire et du Conseil de surveillance

MM. Jean-Claude et Jean-Pierre Decaux, respectivement Président et Vice Président du Conseil de surveillance, sont frères.

MM. Jean-Charles Decaux et Jean-François Decaux, respectivement Président du Directoire et Directeur Général, sont les fils de M. Jean-Claude Decaux.

4.4. Condamnations, sanctions et conflits d'intérêt des membres du Directoire et du Conseil de surveillance

Aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un quelconque des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance.

Aucune incrimination ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre d'aucun d'entre eux par une autorité réglementaire ou statutaire. Notamment, aucun d'entre eux n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une société au cours des cinq dernières années.

Aucun membre du Directoire ou du Conseil de surveillance n'a été associé, en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance à la faillite, mise sous séquestre ou liquidation d'une société au cours des cinq dernières années.

4.5. Actifs appartenant directement ou indirectement aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance

Actifs immobiliers

Certains locaux sont la propriété d'entités contrôlées par la société JCDecaux Holding, qui détient 70,41 % 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 202.

Propriété intellectuelle

Le Groupe protège par des droits exclusifs (marques, dessins et modèles, brevets, noms de domaine) tant en France que dans les principaux pays dans lesquels il exerce son activité, les éléments de propriété intellectuelle essentiels qu'il utilise dans la conduite de son activité.

La plus grande partie des marques appartient à JCDecaux SA. Certaines marques appartiennent aux sociétés JCDecaux Mobilier Urbain et Avenir qui sont deux filiales à 100 % de JCDecaux SA.

La marque « JEAN-CLAUDE DECAUX » appartient à M. Jean-Claude Decaux qui, par un protocole en date du 8 février 2001, s'est engagé à ne pas l'utiliser dans le même secteur d'activité que le Groupe. Cette marque est protégée, en France, afin d'en interdire un usage par des tiers mais elle n'est pas utilisée par le Groupe, qui utilise la marque JCDecaux.

La marque « JCDecaux » est protégée dans 96 pays.

Par un accord de coexistence de marques conclu en 2001 avec M. Jean-Claude Decaux, la société JCDecaux SA et ses filiales disposent à titre gratuit et exclusif du droit d'utiliser et de déposer de manière illimitée les marques JCDecaux ainsi que toute marque comprenant les termes « JCDecaux » pour la conduite de leurs activités d'exploitation et de commercialisation d'espaces publicitaires figurant sur des équipements de mobilier urbain, des supports d'affichage ou des dispositifs de publicité lumineuse.

Tous les autres droits de propriété intellectuelle utilisés par le Groupe appartiennent à JCDecaux SA, à l'exception de quelques droits secondaires qui appartiennent à des filiales de JCDecaux SA.

Au 31 décembre 2010, le Groupe est titulaire de plus de 314 autres marques secondaires. Plus de 675 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 2010, le Groupe est titulaire de 64 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 mentionnées dans le Rapport spécial des commissaires aux comptes figurant page 230 sont les suivantes :

Le Conseil de Surveillance du 7 décembre 2010 a décidé :

- d'octroyer une indemnité de fin de mandat, soumise à des conditions de performance, pour un montant de 1.245.000 €, à Monsieur Gérard Degonse ;
- d'autoriser le versement d'une clause de non concurrence en faveur de Madame Laurence Debroux, correspondant à 200 % de son salaire fixe annuel versé en 24 mensualités, en cas de cessation de son contrat de travail à l'initiative de la Société.

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.

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

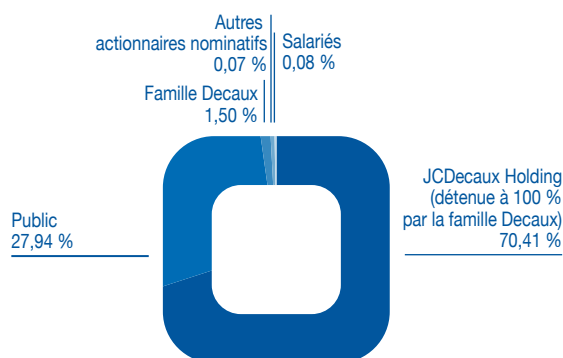
1. ACTIONNARIAT AU 31 DECEMBRE 2010

1.1. Répartition entre nominatifs et porteurs

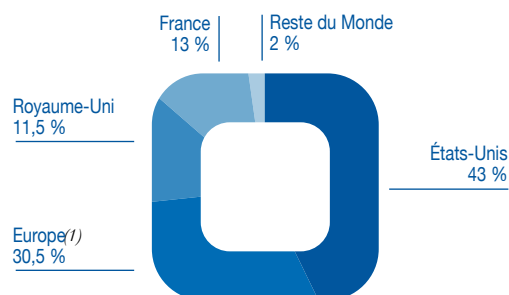
Au 31 décembre 2010, le capital est de 3 378 304,92 euros divisé en 221 602 115 actions, réparties de la manière suivante :

- actions au nominatif : 159 687 102 détenues par 142 actionnaires,
- actions au porteur : 61 915 013 actions.

1.2. Principaux actionnaires



1.3. Répartition du flottant par zone géographique



Source : Thomson Financial / Euroclear
(sur la base des actions identifiées (97,52 % du flottant))

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni

2. ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT

Répartition du capital au cours des trois dernières années

Actionnaires		31 décembre 2008			31 décembre 2009			31 décembre 2010		
		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	70,516%	70,516%	156 030 573	70,484%	70,484%	156 030 573	70,410%	70,410%
Membres du Directoire et du Conseil de Surveillance	Jean-Charles Decaux	1 712 210	0,774%	0,774%	1 712 210	0,773%	0,773%	1 712 210	0,773%	0,773%
	Jean-François Decaux	1 156 179	0,523%	0,523%	1 156 179	0,522%	0,522%	1 156 179	0,522%	0,522%
	Gérard Degonse	9 186	0,004%	0,004%	19 173	0,009%	0,009%	32 274	0,015%	0,015%
	Jeremy Male	16 788	0,008%	0,008%	16 788	0,008%	0,008%	16 788	0,008%	0,008%
	Jean-Claude Decaux	8 175	0,004%	0,004%	8 175	0,004%	0,004%	8 175	0,004%	0,004%
	Jean-Pierre Decaux	1 574	0,001%	0,001%	1 574	0,001%	0,001%	1 574	0,001%	0,001%
	Pierre Mutz	-	-	-	1 000	-	-	1 000	0,000%	0,000%
	Pierre-Alain Pariente	1 020	-	-	1 020	-	-	1 020	0,000%	0,000%
	Xavier de Sarrau	11 000	0,005%	0,005%	11 000	0,005%	0,005%	11 000	0,005%	0,005%
Autres nominatifs	Jean-Sébastien Decaux	435 000	0,197%	0,197%	435 000	0,197%	0,197%	435 000	0,196%	0,196%
	Danielle Decaux	3 059	0,001%	0,001%	3 059	0,001%	0,001%	3 059	0,001%	0,001%
	Annick Piraud	18 572	0,008%	0,008%	18 572	0,008%	0,008%	18 572	0,008%	0,008%
	FCPE JCDecaux Développement	199 900	0,090%	0,090%	207 300	0,094%	0,094%	186 400	0,084%	0,084%
	Autres	92 316	0,042%	0,042%	169 008	0,076%	0,076%	73 278	0,033%	0,033%
Sous total nominatifs	Total	159 695 552	72,172%	72,172%	159 790 631	72,183%	72,183%	159 687 102	72,060%	72,060%
Actionnaires de plus de 5% ayant déclaré un franchissement de seuil	ING *	13 427 377	6,068%	6,068%	13 427 377	6,066%	6,066%	13 427 377	6,059%	6,059%
	Actions auto-détenues	0	0,000%	0,000%	0	0,000%	0,000%	0	0,000%	0,000%
	Public	48 147 668	21,760%	21,760%	48 151 921	21,752%	21,752%	48 487 636	21,880%	21,880%
TOTAL		221 270 597	100,000%	100,000%	221 369 929	100,000%	100,000%	221 602 115	100,000%	100,000%

* selon la dernière déclaration de franchissement de seuil du 14.07.08

Capital et droits de vote au 31 décembre 2010

Le nombre de droits de vote au 31 décembre 2010 était de 221 602 115 actions égal au nombre des actions constituant le capital. Au 31 décembre 2010, 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 2010, le pourcentage détenu par le personnel directement ou par l'intermédiaire d'organismes de placement spécialisés est de 0,084 %.

Au 31 décembre 2010, les membres du Directoire et du Conseil de surveillance, dont le détail figure dans le tableau ci-dessus détenaient 2 940 220 actions de la Société, représentant environ 1,33 % du capital et des droits de vote.

Au 31 décembre 2010, 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 182 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 70,41 % des actions de la Société.

Au 31 décembre 2010, certains membres du Directoire, dont le détail figure en page 168 détenaient des titres pouvant donner accès au capital de la Société.

Au 31 décembre 2010, 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 a été distribué les dividendes suivants :

- Exercice 2007 : un dividende de 0,44 euro par action éligible à l'abattement de 40 %.
- Exercice 2008 : néant.
- Exercice 2009 : néant.

Les dividendes non-réclamés sont prescrits au profit de l'État à l'issue d'un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement.

3. PERSONNES MORALES DÉTENANT LE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Le principal actionnaire de la société est la société JCDecaux Holding, 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 2010, le capital social de la société JCDecaux Holding était réparti de la façon suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions		% du capital
	Pleine propriété	Nue propriété	
Jean-François Decaux	45 435		2,330%
Jean-Charles Decaux	45 435	604 500 ⁽¹⁾	33,331%
Jean-Claude Decaux	31		0,002%
Jean-Pierre Decaux	64		0,003%
JFD Investissement	175 500		9,000%
JFD Participations		429 000 ⁽¹⁾	22,001%
Open 3 Investimenti	45 435		2,330%
Jean-Sébastien Decaux		604 500 ⁽¹⁾	31,001%
Danielle Decaux	35		0,002%
Sous-total	311 935	1 638 000	100,000%
Total	1 949 935		100,000%

⁽¹⁾ M. Jean-Claude Decaux détient l'usufruit de ces actions.

Le contrôle de la Société par la société JCDecaux Holding s'exerce dans les limites ci-après décrites.

Ni les statuts, ni le règlement intérieur du Conseil ne contiennent de dispositions qui pourraient avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher le changement du contrôle actuellement détenu par la société JCDecaux Holding.

Il n'existe pas de droit de vote double ou d'autres avantages, tels des actions gratuites, accordés à l'actionnaire de contrôle JCDecaux Holding.

S'agissant des organes sociaux de la Société JCDecaux SA, le Conseil de surveillance est composé de membres indépendants pour plus de la moitié. Le Comité des rémunérations et des nominations est composé pour moitié de membres indépendants. Le Comité d'audit est, quant à lui, totalement indépendant.

Les conventions conclues avec la société JCDecaux Holding ou avec des sociétés familiales, notamment les contrats de baux immobiliers et de prestation de services, le sont, comme indiqué en page 202 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 100 et 115 du présent document.

5. MARCHÉ DES TITRES JCDECAUX EN 2010

L'action JCDecaux est cotée sur Euronext Paris (Compartiment A), à l'exclusion de tout autre marché.

Le titre JCDecaux fait partie des valeurs qui composent l'indice SBF 120 depuis le 26 novembre 2001 et l'indice Euronext 100 depuis le 2 janvier 2004.

Depuis le 3 janvier 2005, JCDecaux a également rejoint un nouvel indice boursier : l'indice CAC Mid100. Cet indice est composé des 100 premières capitalisations qui suivent les 60 valeurs les plus importantes composant les indices CAC 40 et CAC Next20.

JCDecaux fait également partie depuis le 22 septembre 2003 de l'indice ASPI Eurozone, indice européen utilisé par les investisseurs souhaitant s'engager en faveur du développement durable et socialement responsable des entreprises.

Le Groupe a intégré le 21 mars 2005 l'indice FTSE4Good, indice de référence des valeurs socialement responsables.

Enfin, depuis le 6 septembre 2007, le Groupe figure parmi les nouvelles sociétés qui ont intégré l'indice Dow Jones Sustainability (DJSI), autre indice de référence des sociétés socialement responsables.

Au 31 décembre 2010, le nombre d'actions s'élevait à 221 602 115 et le capital ne comportait aucune action auto-détenue. Le nombre moyen pondéré d'actions s'élevait à 221 489 982 au cours de l'exercice 2010. Il s'est échangé en moyenne 195 156 titres par jour.

Le titre JCDecaux a clôturé l'année 2010 à 23,2 euros en hausse de 35 % par rapport au 31 décembre 2009.

6. ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE ET DES VOLUMES DE TRANSACTIONS

Depuis le 1^{er} janvier 2009, les cours de Bourse et les volumes de transactions du titre JCDecaux ont évolué de la manière suivante :

	COURS			Nombre de titres échangés	VOLUME	
	Plus haut	Plus bas	Cours de clôture		Moyenne des titres échangés	Capitalisation boursière ⁽¹⁾
	(en euros)	(en euros)	(en euros)			(en M€)
2009						
Janvier	13,94	9,82	10,79	7 032 208	334 867	2 385,50
Février	10,35	9,79	10,19	7 252 781	362 639	2 251,81
Mars	10,70	7,32	8,52	12 742 479	579 204	1 885,22
Avril	11,11	8,29	10,84	10 502 837	525 142	2 398,57
Mai	12,46	10,30	11,57	10 226 130	511 307	2 559,11
Juin	13,48	10,50	11,32	6 715 107	305 232	2 503,79
Juillet	14,88	10,51	14,40	7 628 710	331 683	3 185,33
Août	15,92	13,75	15,11	5 936 528	282 692	3 343,55
Septembre	16,49	14,35	14,80	4 971 879	225 995	3 274,95
Octobre	15,56	13,60	13,77	4 236 030	192 547	3 047,03
Novembre	16,50	14,01	15,15	4 361 012	207 667	3 352,40
Décembre	17,50	14,80	17,04	2 963 914	134 723	3 769,51
2010						
Janvier	19,27	16,71	18,60	4 226 474	211 324	4 117,48
Février	19,20	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	174 133	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
2011						
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

(1) Source : Thomson Financial (sur la base du dernier cours de clôture du mois)

Fiche signalétique

Code ISIN	FR 0000077919
Éligibilité SRD / PEA	Oui / Oui
Code Reuters	JCDX.PA
Code Bloomberg	DEC FP

Données boursières 2010

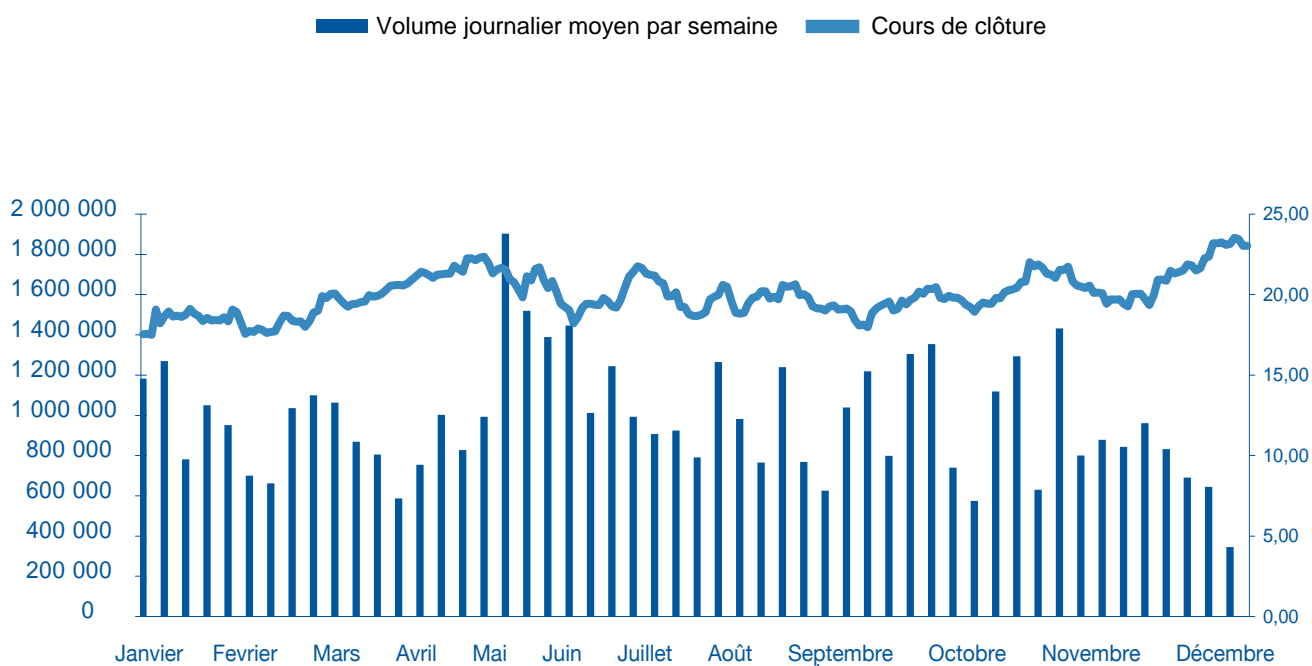
Cours le plus haut (29/12/2010) ⁽¹⁾	24,04
Cours le plus bas (01/01/2010) ⁽¹⁾	16,71
Capitalisation boursière ⁽²⁾	5 097,82
Nombre d'actions au 31/12/2010	221 602 115
Volume moyen journalier	195 156

Source : Thomson Financial

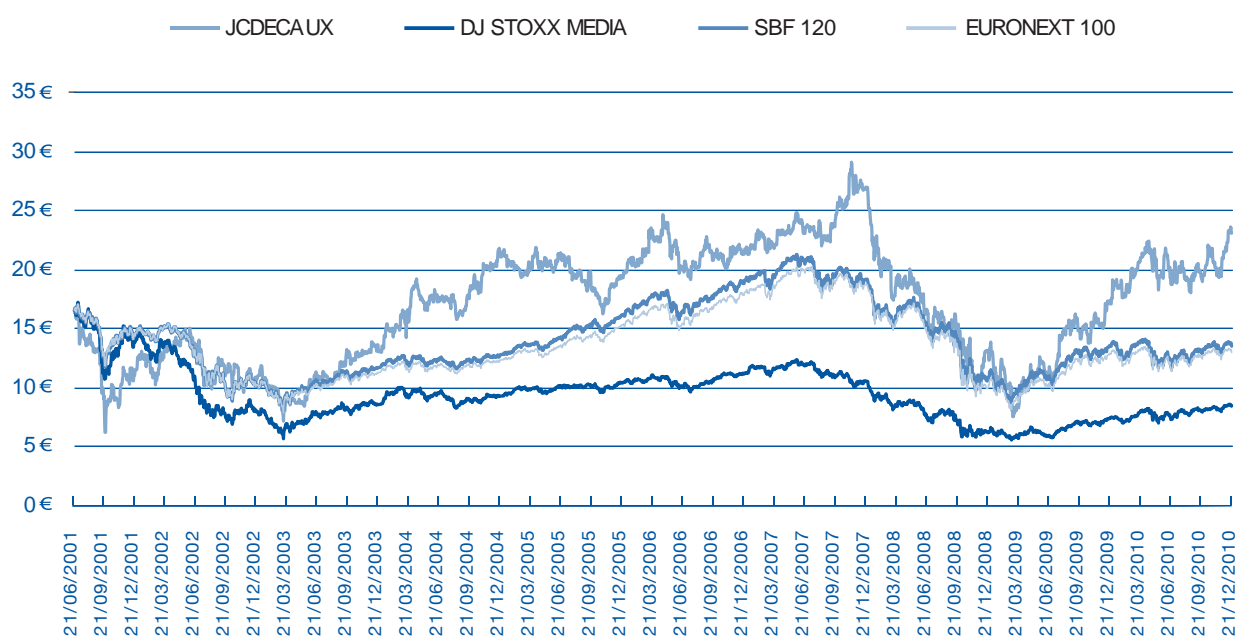
⁽¹⁾ En euros, cours de clôture ;

⁽²⁾ En millions d'euros, au 31 décembre 2010.

Évolution du cours de l'action JCDecaux et des volumes de transactions en 2010



Évolution comparée du titre JCDecaux avec les indices SBF 120, Euronext 100 et DJ Euro Stoxx Media depuis l'introduction en Bourse, le 21 juin 2001



7. INFORMATION DES ACTIONNAIRES

Martin Sabbagh

Responsable de la Communication Financière et des Relations avec les Investisseurs

Tél. : 33 (0)1 30 79 44 86

Fax : 33 (0)1 30 79 77 91

E-mail : actionnaires@jcdecaux.fr

Des informations générales et financières sont à la disposition des actionnaires sur le site Internet : www.jcdecaux.com.

Calendrier prévisionnel de communication financière

Date	Événement
9 mai 2011	Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2011 et information trimestrielle
11 mai 2011	Assemblée Générale
29 juillet 2011	Chiffre d'affaires du 2 ^e trimestre 2011 et résultats semestriels 2011 et rapport financier semestriel
7 novembre 2011	Chiffre d'affaires du 3 ^e trimestre 2011 et information trimestrielle

CAPITAL

1. GÉNÉRALITÉS

1.1. Montant du capital

Au 31 décembre 2010, le capital de la Société s'établit à 3 378 304,92 euros, divisé en 221 602 115 actions, toutes de même catégorie et entièrement libérées. La répartition du capital de la Société est indiquée en pages 180 et 181 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-07	Augmentation de capital liée aux levées d'options de souscription d'actions	1 346 528	20 527,70	15,15	20 401 052,82	3 400 557 ,51	223 061 788	(1)
7-mai-08	Augmentation de capital par attribution d'actions gratuites	25 974	395,97	21,48	558 045,03	3 400 953,48	223 087 762	(1)
4-déc-08	Réduction de capital par annulation des actions auto-détenues	2 106 724	32 116,82	-	-	3 368 836,66	220 981 038	(1)
31-déc-08	Augmentation de capital liée aux levées d'options de souscription d'actions	289 559	4 414,30	16,29	4 718 324,38	3 373 250,96	221 270 597	(1)
7-mai-09	Augmentation de capital par attribution d'actions gratuites	9 987	152,25	10,58	105 709,95	3 373 403,21	221 280 584	(1)
31-déc-09	Augmentation de capital liée aux levées d'options de souscription d'actions	89 345	1 362,06	10,77	962 176,12	3 374 765,27	221 369 929	(1)
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)

⁽¹⁾ Lors de la conversion du capital en euros, en juin 2000, l'expression de la valeur nominale des actions a été supprimée des statuts.

1.4. Délégations d'augmentation de capital accordées au Directoire, utilisées et en cours de validité, au cours de l'exercice

Date de l'Assemblée	Nature de la délégation donnée au Directoire	Montant maximal autorisé	Echéance de l'autorisation	Catégories des bénéficiaires	Utilisation faite de la délégation par le Directoire en 2010
13 mai 2009	Procéder à l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, par émission - avec maintien du droit préférentiel de souscription - d'actions et/ou d'autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, dans la limite d'un montant maximal et d'en fixer les conditions et modalités. La même autorisation a été donnée en prévoyant la suppression du droit préférentiel de souscription	2,3 millions d'euros	12.07.2011	Actionnaires	Non utilisée
13 mai 2009	Emettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital sans droit préférentiel de souscription, en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	10 % du capital social	12.07.2011	Actionnaires	Non utilisée
13 mai 2009	Procéder à l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois, par incorporation de primes, réserves ou bénéfices	2,3 millions d'euros	12.07.2011	Actionnaires	Non utilisée
13 mai 2009	Décider l'augmentation du nombre de titres à émettre (option de sur-allocation) dans le cadre d'une augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription	Seuil maximum de 15 % de l'émission initiale et dans la limite du plafond fixé pour l'émission de titres ou de valeurs mobilières	12.07.2011	Bénéficiaires de l'opération initiale	Non utilisée
13 mai 2009	Décider l'augmentation du capital social au bénéfice des salariés (souscriptions dans le cadre de PEE, hors stock options)	Montant nominal maximal de 20 000 euros (cours d'attribution correspondant à la moyenne des 20 derniers cours de bourse et décote de 20 % ou 30 %)	12.07.2011	Adhérents du PEE	Non utilisée
13 mai 2009	Décider l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'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 ^{er} décembre 2010
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 souscription le 1 ^{er} décembre 2010

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 13 mai 2009 a autorisé le Directoire à procéder à des opérations d'achat d'actions de la Société sur le marché, dans la limite de 20 euros par action, et pour un montant maximal global de 442 541 180 euros, également pendant une période de 18 mois en vue, notamment, de l'annulation desdites actions.

Cette délégation n'a pas été utilisée par le Directoire au cours de l'exercice 2010.

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 2010.

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 11 mai 2011.

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 11 mai 2011 soit, à titre indicatif au 31 décembre 2010, 221 602 115 actions.
- Prix d'achat unitaire maximal autorisé : 30 euros.
- Montant maximal du programme : 664 806 330 euros pour 22 160 211 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 11 mai 2011 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 11 mai 2011, soit jusqu'au 11 novembre 2012.

AUTRES INFORMATIONS JURIDIQUES

1. GÉNÉRALITÉS

Dénomination sociale	JCDecaux SA
Siège social	17 rue Soyer 92200 Neuilly-sur-Seine
Principal siège administratif	Sainte Apolline 78378 Plaisir Cedex
Numéro de téléphone	33 (0)1 30 79 79 79
Registre du Commerce et des Sociétés	307 570 747 (Nanterre)
Forme juridique	Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance
Législation applicable	Législation française
Date de constitution	5 juin 1975
Date d'expiration	5 juin 2074 (sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation)
Exercice social	du 1 ^{er} janvier au 31 décembre

2. HISTORIQUE

1964 :	Jean-Claude Decaux invente le concept de mobilier urbain et fonde la société JCDecaux. Premier contrat de mobilier urbain à Lyon.
Années 70 :	Le Groupe s'implante au Portugal et en Belgique.
1972 :	Premiers mobiliers urbains pour l'information (MUPI®). Contrat de mobilier urbain de la Ville de Paris.
1973 :	Lancement de la campagne publicitaire de courte durée (sept jours).
Années 80 :	Expansion en Europe, en Allemagne (Hambourg), aux Pays-Bas (Amsterdam) et en Europe du Nord.
1980 :	Installation des premiers sanitaires publics automatiques à Paris.
1981 :	Premiers journaux électroniques d'information (JEI).
1988 :	Naissance du « Senior® », premier mobilier urbain grand format de 8 m ² .
Années 90 :	JCDecaux est présent sur trois continents, en Europe, aux États-Unis et en Asie-Pacifique.
1994 :	Premier contrat de mobilier urbain à San Francisco.
1998 :	JCDecaux étend le concept de mobilier urbain aux centres commerciaux aux États-Unis.
1999 :	Acquisition d'Avenir et diversification de l'activité du Groupe dans l'Affichage grand format et la Publicité dans les transports. JCDecaux devient un leader mondial de la communication extérieure.
2001 :	Partenariat avec Gewista en Europe centrale et IGPDecaux en Italie. JCDecaux devient n°1 de l'Affichage en Europe. JCDecaux remporte les contrats de Los Angeles et de Chicago aux États-Unis.
2002 :	JCDecaux signe le contrat de Chicago aux États-Unis et remporte, en partenariat avec CBS Outdoor, l'appel d'offres de la ville de Vancouver au Canada.
2003 :	JCDecaux porte à 67 % sa participation dans la société Gewista, acteur majeur de la communication extérieure en Autriche.
2004 :	JCDecaux renouvelle le contrat pour le mobilier urbain de la Communauté Urbaine de Lyon. En Asie-Pacifique, le Groupe signe le premier contrat exclusif d'abribus publicitaires à Yokohama, deuxième ville du Japon, et remporte le contrat destiné à gérer les espaces publicitaires des aéroports de Shanghai, en partenariat avec ces derniers.
2005 :	JCDecaux procède à trois acquisitions majeures en Chine et devient le n° 1 de la communication extérieure sur ce marché en forte croissance. Le Groupe poursuit parallèlement son développement au Japon.

- 2006 :** JCDecaux réalise plusieurs acquisitions visant à pénétrer de nouveaux marchés à forte croissance ou à consolider ses positions sur les marchés matures. Ainsi, JCDecaux acquiert VVR-Berek, premier opérateur de communication extérieure à Berlin et s'implante en Russie et en Ukraine. Le Groupe accélère également son développement au Japon.
- 2007 et 2008 :** JCDecaux renouvelle de nombreux contrats majeurs, notamment en France, et lance des parcs de vélos en libre service financés par la publicité, dont le programme Vélib' 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.

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 3.378.304,92 € (trois millions trois cent soixante dix-huit mille trois cent quatre euros, quatre-vingt douze cents) divisé en 221.602.115 (deux cent vingt et un millions six cent deux mille cent quinze) actions de même catégorie et entièrement libérées.

ARTICLE 7 - LIBÉRATION DES ACTIONS

Toute souscription d'actions en numéraire est obligatoirement accompagnée du versement du quart au moins du montant nominal des actions souscrites et, le cas échéant, de la totalité de la prime d'émission. Le surplus est payable en une ou plusieurs fois aux époques et dans les proportions qui seront fixées par le Directoire, conformément à la loi. Les appels de fonds sont portés à la connaissance des actionnaires quinze jours au moins avant l'époque fixée pour chaque versement, soit par lettres recommandées avec accusé de réception, soit par avis inséré dans un journal d'annonces légales du lieu du siège social.

A défaut de libération des actions à l'expiration du délai fixé par le Directoire, les sommes exigibles seront productives, de plein droit et sans qu'il soit besoin d'une demande en justice ou d'une mise en demeure, d'un intérêt de retard, calculé jour par jour à partir de la date d'exigibilité, au taux d'intérêt légal majoré de deux points, le tout sans préjudice des mesures d'exécution forcée prévues par la loi.

ARTICLE 8 - DROITS ET OBLIGATIONS ATTACHÉS A CHAQUE ACTION

Chaque action donne droit, en ce qui concerne la propriété de l'actif social comme dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une quotité proportionnelle au nombre des actions existantes.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder un certain nombre d'actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire du groupement d'actions requis.

Chaque actionnaire a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions.

ARTICLE 9 - FORME DES TITRES

1) Identification des actionnaires

Les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire, dans les conditions prévues par les dispositions légales en vigueur. Ces actions, quelle que soit leur forme, doivent être inscrites en compte au nom de leur propriétaire.

Toutefois, lorsque leur propriétaire n'a pas son domicile sur le territoire français, au sens de l'article 102 du Code civil, tout intermédiaire peut être inscrit pour le compte de ce propriétaire. Cette inscription peut être faite sous la forme d'un compte collectif ou en plusieurs comptes individuels correspondant chacun à un propriétaire.

L'intermédiaire inscrit est tenu, au moment de l'ouverture de son compte auprès soit de la Société émettrice, soit de l'intermédiaire financier habilité teneur de compte, de déclarer, dans les conditions fixées par décret, sa qualité d'intermédiaire détenant des titres pour le compte d'autrui.

En vue de l'identification des détenteurs des titres au porteur, la Société pourra demander à tout moment, au dépositaire central qui assure la tenue du compte émission de ses titres, selon le cas, le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou de constitution et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

La Société aura la faculté de demander, au vu de la liste fournie par l'organisme susmentionné, soit par l'entremise de cet organisme soit directement, dans les mêmes conditions et sous peine des sanctions prévues à l'article L.228-3-2 du Code de commerce, aux personnes figurant sur cette liste et dont la Société estime qu'elles pourraient être inscrites pour le compte de tiers, les informations concernant les propriétaires des titres. Ces personnes sont tenues, lorsqu'elles ont la qualité d'intermédiaire, de révéler l'identité des propriétaires de ces titres. L'information est fournie directement à l'intermédiaire financier teneur de compte, à charge pour ce dernier de la communiquer, selon le cas, à la Société ou à l'organisme susmentionné.

S'il s'agit de titres de forme nominative, donnant immédiatement ou à terme accès au capital, l'intermédiaire inscrit dans les conditions prévues à l'article L.228-1 du Code de commerce est tenu, dans un délai fixé par décret, de révéler l'identité des propriétaires de ces titres, ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux sur simple demande de la Société ou de son mandataire, laquelle peut être présentée à tout moment.

Aussi longtemps que la Société estimera que certains détenteurs dont l'identité lui aura été communiquée le sont pour le compte de tiers propriétaires des titres, elle est en droit de demander à ces détenteurs de révéler l'identité des propriétaires de ces titres, ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux, dans les conditions prévues aux articles L.228-2 II et L.228-3 du Code de commerce.

A l'issue de ces opérations, et sans préjudice des obligations de déclaration de participations significatives imposées par les articles L.233-7, L.233-12 et L.233-13 du Code de commerce la Société peut demander à toute personne morale propriétaire de ses actions et possédant des participations dépassant 1/40^{ème} du capital ou des droits de vote, de lui faire connaître l'identité des personnes détenant directement ou indirectement plus du tiers de son capital ou des droits de vote.

L'intermédiaire qui a satisfait aux obligations prévues aux alinéas 7 et 8 de l'article L.228-1 du Code de commerce peut, en vertu d'un mandat général de gestion des titres, transmettre pour une assemblée le vote ou le pouvoir d'un propriétaire d'actions tel qu'il a été défini au 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 trois ans. Les fonctions des membres prennent fin à l'issue de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expirent ces fonctions. En cas de vacance par décès, démission ou révocation, le Conseil de surveillance sera tenu dans un délai de deux mois à compter de la vacance de pourvoir au remplacement du poste vacant, pour le temps qui reste à courir jusqu'au renouvellement du Directoire.

L'acceptation et l'exercice du mandat de membre du Directoire entraînent l'engagement, pour chaque intéressé, d'affirmer à tout moment qu'il satisfait aux conditions et obligations requises par les lois en vigueur, notamment en ce qui concerne les cumuls de mandats.

Tout membre du Directoire est rééligible.

Nul ne peut être nommé membre du Directoire s'il est âgé de plus de 70 ans. Tout membre du Directoire en fonction venant à dépasser cet âge est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la réunion du Conseil de surveillance suivant la date à laquelle il atteint cet âge, sauf accord du Conseil de surveillance pour mener son mandat à terme.

Le mode et le montant de la rémunération de chacun des membres du Directoire sont fixés par le Conseil de surveillance dans l'acte de nomination.

Les membres du Directoire ou le Directeur Général unique peuvent être révoqués par l'assemblée générale ainsi que par le Conseil de surveillance. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à des dommages et intérêts. Au cas où l'intéressé aurait conclu avec la Société un contrat de travail, la révocation de ses fonctions de membre du Directoire ne mettrait pas fin à ce contrat.

ARTICLE 14 - ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU DIRECTOIRE

Le Conseil de surveillance confère à l'un des membres du Directoire la qualité de Président et fixe la durée de ses fonctions. Il peut également conférer à l'un des membres du Directoire la qualité de Vice-président.

Le Directoire se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation.

Il est convoqué par le Président ou, en cas d'empêchement, par la moitié au moins de ses membres.

Les convocations sont faites par tous moyens, même verbalement.

Les réunions du Directoire sont présidées par le Président ou, en son absence, par le Vice-président, ou à défaut par un membre choisi par le Directoire au début de la séance. Le Directoire peut aussi désigner un secrétaire pris ou non parmi ses membres.

Pour la validité des délibérations, si le Directoire comprend deux membres, les deux membres doivent être présents, si le Directoire comprend plus de deux membres, la présence de la moitié au moins des membres du Directoire est nécessaire.

Un membre du Directoire peut donner par lettre, télécopie ou télégramme, mandat à un autre membre de le représenter à une séance du Directoire. Chaque membre du Directoire ne peut représenter qu'un seul autre membre.

Il est tenu au siège social un registre de présence qui est signé par tous les membres participant à chaque séance du Directoire.

Si le Directoire comprend deux membres, les décisions sont prises à l'unanimité. S'il comprend plus de deux membres, les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés; en cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante. Le Directoire peut établir un règlement intérieur prévoyant son organisation ou son mode de fonctionnement.

Les délibérations sont constatées par des procès-verbaux signés par le Président et un membre du Directoire ou, en cas d'empêchement du Président, par deux membres du Directoire.

Ces procès-verbaux sont, soit reproduits sur un registre spécial, soit enliassés.

Les copies ou extraits de ces procès-verbaux sont certifiés par le Président du Directoire ou par un de ses membres, et en cours de liquidation par un liquidateur.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les membres du Directoire qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunications dont la nature et les conditions d'application sont prévues par le Code de commerce, qui permettent l'identification des membres et qui garantissent leur participation effective.

Le Président du Directoire représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Le Conseil de surveillance peut attribuer le même pouvoir de représentation à un ou plusieurs autres membres du Directoire qui porte(nt) alors le titre de "directeur général".

ARTICLE 15 - POUVOIRS ET FONCTIONS DU DIRECTOIRE

Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus à l'égard des tiers pour agir en toutes circonstances au nom de la Société sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et au Conseil de surveillance par la loi et les présents statuts, notamment en ce qui concerne les opérations visées aux paragraphes 4 et 5 du présent article et à l'article 18 ci-après.

Le Directoire a la faculté de déléguer partie de ses pouvoirs qu'il jugera utile.

Les membres du Directoire peuvent, avec l'autorisation du Conseil de surveillance, répartir entre eux les tâches de direction. Toutefois, cette répartition ne peut en aucun cas avoir pour effet de retirer au Directoire son caractère d'organe assurant 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 du Commerce.

Les membres du Conseil de surveillance sont nommés par l'assemblée générale ordinaire pour une durée maximale de quatre (4) ans. Toutefois, les fonctions des membres du Conseil de surveillance se poursuivront jusqu'à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle ce membre du Conseil de surveillance voit son mandat normalement expirer.

Les fonctions d'un membre du Conseil de surveillance prennent fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit membre.

Les membres du Conseil de surveillance sont rééligibles.

Ils peuvent être révoqués par l'assemblée générale.

Le nombre de membres du Conseil de surveillance ayant dépassé l'âge de 75 ans ne peut pas être supérieur au tiers des membres en fonctions. Toute nomination contraire à cette disposition serait nulle. Lorsque cette limite est dépassée, le membre le plus âgé est réputé démissionnaire d'office. En outre, à partir de l'âge de 75 ans, la durée du mandat est annuelle.

Une personne morale peut être nommée membre du Conseil de surveillance. Lors de sa nomination, elle est tenue de désigner un représentant permanent.

En cas de vacance par décès, limite d'âge ou démission, le Conseil de surveillance peut, entre deux assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire. Ces nominations sont soumises à la ratification de la prochaine assemblée générale ordinaire.

Le membre du Conseil de surveillance nommé en remplacement d'un autre dont le mandat n'est pas expiré ne demeure en fonction que pour le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Si le nombre des membres du Conseil de surveillance devient inférieur au minimum légal, le Directoire, ou à défaut le Conseil de surveillance, doit immédiatement réunir l'assemblée générale ordinaire en vue de compléter l'effectif du Conseil de surveillance.

Un membre du Conseil de surveillance ne peut accepter d'être nommé au Conseil de surveillance d'une autre société que dans les conditions prévues par le Code de Commerce.

ARTICLE 17 - ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de surveillance élit parmi ses membres un Président et un Vice-président chargés de convoquer le Conseil et d'en diriger les débats. Le Conseil détermine le montant de leurs rémunérations. Le Président et le Vice-président sont obligatoirement des personnes physiques. Ils sont nommés pour la durée de leur mandat au Conseil de surveillance. Ils sont toujours rééligibles.

Le Conseil de surveillance peut nommer un secrétaire qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

Le Conseil de surveillance se réunit au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation, sur convocation de son Président ou de son Vice-président, aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, et au moins une fois par trimestre pour entendre le rapport du Directoire.

Le Président ou le Vice-président doivent convoquer le Conseil à une réunion dont la date ne peut être postérieure à quinze jours lorsqu'un membre au moins du Directoire ou le tiers au moins des membres du Conseil de surveillance lui présente une demande motivée en ce sens. Si la demande est restée sans suite, ses auteurs peuvent procéder eux-mêmes à la convocation, en indiquant l'ordre du jour de la séance.

Les convocations sont faites par tous moyens, même verbalement.

Tout membre du Conseil de surveillance peut donner, par lettre, télécopie ou télégramme, mandat à un autre membre de le représenter à une séance du Conseil. Chaque membre du Conseil de surveillance ne peut disposer au cours d'une même séance que d'une seule procuration; ces dispositions sont applicables au représentant d'une personne morale membre du Conseil de surveillance.

La présence effective de la moitié au moins des membres du Conseil est nécessaire pour la validité des délibérations.

Les réunions du Conseil de surveillance sont présidées par le Président ou, en cas d'absence ou d'empêchement, par le Vice-président et en cas d'absence ou d'empêchement de ce dernier, par toute personne désignée par le Conseil de surveillance.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés.

En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

Des membres de la direction peuvent assister avec mission consultative aux réunions du Conseil de surveillance à l'initiative du Président.

Il est tenu au siège social un registre de présence qui est signé par les membres du Conseil de surveillance participant à la séance.

Les procès-verbaux sont dressés et les copies ou extraits des délibérations sont délivrés et certifiés conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables.

Le Conseil de surveillance peut établir un règlement intérieur prévoyant notamment la création en son sein d'une ou plusieurs commissions, dont il définira la ou les missions et le fait que sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Conseil de surveillance qui participent aux réunions par des moyens de visioconférence ou de télécommunications dans les conditions prévues par le Code de Commerce.

Les membres du Conseil de surveillance, ainsi que toute personne assistant aux réunions du Conseil de surveillance, sont tenus à la discrétion en ce qui concerne les délibérations du Conseil ainsi qu'à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel ou présentées comme telles par le Président.

ARTICLE 18 – ATTRIBUTIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire.

A toute époque de l'année, il opère les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns et se fait communiquer les documents qu'il estime utiles pour l'accomplissement de sa mission.

Une fois par trimestre au moins, le Directoire présente un rapport au Conseil de surveillance sur la marche des affaires sociales.

Après la clôture de chaque exercice et dans le délai de trois mois à compter de cette clôture, le Directoire présente au Conseil de surveillance, aux fins de vérification et de contrôle, les comptes de l'exercice écoulé.

Le Conseil de surveillance présente à l'assemblée générale annuelle ses observations sur le rapport du Directoire ainsi que sur les comptes de l'exercice.

Le Conseil de surveillance nomme les membres du Directoire, dont il détermine le nombre et désigne son Président dont il fixe la durée des fonctions ; il fixe leur rémunération. Il attribue le cas échéant le pouvoir de représentation de la Société à un ou plusieurs membres du Directoire et autorise leur cumul de mandats de membre du Directoire ou de directeur général unique d'une autre société.

Il peut convoquer l'assemblée générale.

Le Conseil de surveillance -dans les conditions indiquées à l'article 15 des statuts- donne son autorisation préalable au Directoire pour les cautions, avals et garanties en faveur des tiers, d'une part, les cessions d'immeubles par nature, la cession totale ou partielle de participations et la constitution de sûretés, d'autre part, et fixe les limites en-deçà desquelles cette autorisation n'est pas requise.

Il autorise les conventions visées à l'article 20 ci-après.

Il peut déplacer le siège social dans le même département ou dans un département limitrophe, sous réserve de ratification, conformément à l'article 4 ci-dessus.

Il peut conférer à un ou plusieurs de ses membres tous mandats spéciaux pour un ou plusieurs objets déterminés.

ARTICLE 19 - RÉMUNERATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Il peut être alloué aux membres du Conseil de surveillance, en rémunération de leur activité, une somme annuelle, à titre de jetons de présence, dont le montant, porté dans les frais généraux de la Société, est déterminé par l'assemblée générale des actionnaires et demeure maintenu jusqu'à décision contraire de l'assemblée. Le Conseil de surveillance répartit librement cette allocation entre ses membres.

Le Conseil peut, en outre, allouer à certains de ses membres des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats qui leur sont confiés.

ARTICLE 20 - CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Toute convention intervenant directement ou par personne interposée entre la Société et l'un des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance, un actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ou, s'il s'agit d'une société actionnaire, la société la contrôlant au sens de l'article L.233-3 du Code de Commerce, doit être soumise à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance.

Il en est de même des conventions auxquelles une des personnes visées à l'alinéa précédent est indirectement intéressée.

Sont également soumises à autorisation préalable, les conventions intervenant entre la Société et une entreprise si l'un des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance de la Société est propriétaire, associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur, membre du Conseil de surveillance ou, de façon générale, dirigeant de cette entreprise.

L'intéressé ne peut pas prendre part au vote sur l'autorisation sollicitée.

Ces conventions sont soumises à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires dans les conditions prévues par le Code de commerce.

Ces dispositions ne sont pas applicables aux conventions portant sur des opérations de gestion courante et conclues à des conditions normales. Toutefois, ces conventions, à l'exception de celles qui, en raison de leur objet ou de leurs implications financières, ne sont significatives pour aucune des parties, sont communiquées par l'intéressé au président du Conseil de surveillance. La liste et l'objet en sont communiqués par le président aux membres du Conseil de surveillance et aux Commissaires aux Comptes. Tout actionnaire a le droit d'en obtenir communication.

Il est interdit aux membres du Directoire et aux membres du Conseil de surveillance autres que les personnes morales, de contracter, sous quelque forme que ce soit, des emprunts auprès de la Société, de se faire consentir par elle un découvert en compte courant ou autrement, ainsi que de faire cautionner ou avaliser par elle leurs engagements envers les tiers. La même interdiction s'applique aux représentants permanents des personnes morales membres du Conseil de surveillance.

Elle s'applique également aux conjoints, descendants et ascendants des personnes visées à l'alinéa précédent ainsi qu'à toute personne interposée.

ARTICLE 21 - COMMISSAIRE AUX COMPTES

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires désigne, pour la durée, dans les conditions et avec la mission fixée par la loi, un ou plusieurs commissaires aux comptes et un ou plusieurs commissaires aux comptes suppléants.

ARTICLE 22 – ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

1. Les assemblées générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu en France.

2. L'assemblée générale se compose de tous les actionnaires quel que soit le nombre de leurs actions pourvu qu'elles aient été libérées des versements exigibles.

Le droit d'assister ou de se faire représenter à l'assemblée est subordonné à l'inscription ou l'enregistrement comptable de l'actionnaire, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, dans les conditions et délais fixés par la réglementation en vigueur.

L'intermédiaire qui a satisfait aux obligations prévues aux alinéas 7 et 8 de l'article L.228-1 du Code de Commerce peut, en vertu d'un mandat général de gestion des titres, transmettre pour une assemblée, le vote ou le pouvoir d'un propriétaire d'actions tel qu'il a été défini au 3ème alinéa de cet article.

3. Sur décision du Directoire publiée dans l'avis de réunion ou dans l'avis de convocation de recourir à de tels moyens de télécommunication, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par tout moyen de télécommunication prévu par la loi et la réglementation.

4. Le comité d'entreprise de la Société peut requérir l'inscription de projets de résolutions à l'ordre du jour des assemblées.

Il peut également demander en justice la désignation d'un mandataire chargé de convoquer l'assemblée générale des actionnaires en cas d'urgence.

Deux membres du comité d'entreprise, désignés par le comité et appartenant l'un à la catégorie des cadres techniciens et agents de maîtrise, l'autre à la catégorie des employés et ouvriers ou, le cas échéant, les personnes mentionnées aux troisième et quatrième alinéas de l'article L.432-6 du Code du travail, peuvent assister aux assemblées générales. Ils doivent, à leur demande, être entendus lors de toutes les délibérations requérant l'unanimité des associés.

5. Les assemblées sont présidées par le Président du Conseil de surveillance ou, en son absence, par le Vice-Président du Conseil de surveillance et en cas d'absence de ce dernier par un membre du Conseil de surveillance spécialement délégué à cet effet par le Conseil de surveillance. A défaut, l'assemblée élit elle-même son président.

ARTICLE 23 - EXERCICE SOCIAL

L'année sociale commence le 1^{er} janvier et finit le 31 décembre de chaque année.

ARTICLE 24 - RÉPARTITION DES BÉNÉFICES

Sur le bénéfice net distribuable, il est prélevé tout d'abord toute somme que l'assemblée générale décidera de reporter à nouveau sur l'exercice suivant ou d'affecter à la création de tous fonds de réserve extraordinaire, de prévoyance ou autre avec une affectation spéciale ou non. Le surplus est réparti entre tous les actionnaires au prorata de leurs droits dans le capital.

ARTICLE 25 - LIQUIDATION

1. Sous réserve du respect des prescriptions légales impératives en vigueur, la liquidation de la Société obéira aux règles ci-après, observation faite que les articles L.237-14 à L.237-31 du Code de Commerce ne seront pas applicables.

2. Les actionnaires réunis en assemblée générale extraordinaire nomment aux conditions de quorum et de majorité prévues pour les assemblées générales ordinaires, parmi eux ou en dehors d'eux, un ou plusieurs liquidateurs dont ils déterminent les fonctions et la rémunération.

Cette nomination met fin aux fonctions des membres du Directoire et du Conseil de surveillance et, sauf décision contraire de

l'assemblée, à celles des commissaires aux comptes.

L'assemblée générale ordinaire peut toujours révoquer ou remplacer les liquidateurs et étendre ou restreindre leurs pouvoirs.

Le mandat des liquidateurs est, sauf stipulation contraire, donné pour toute la durée de la liquidation.

3. Les liquidateurs ont, conjointement ou séparément, les pouvoirs les plus étendus à l'effet de réaliser, à prix, charges et conditions qu'ils aviseront, tout l'actif de la Société et d'éteindre son passif.

Le ou les liquidateurs peuvent procéder, en cours de liquidation, à la distribution d'acomptes et, en fin de liquidation, à la répartition du solde disponible sans être tenus à aucune formalité de publicité ou de dépôt des fonds.

Les sommes revenant à des associés ou à des créanciers et non réclamées par eux seront versées à la Caisse des Dépôts et Consignations dans l'année qui suivra la clôture de la liquidation.

Le ou les liquidateurs ont, même séparément qualité pour représenter la Société à l'égard des tiers, notamment des administrations publiques ou privées, ainsi que pour agir en justice devant toutes les juridictions tant en demande qu'en défense.

4. Au cours de la liquidation, les assemblées générales sont réunies aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige sans toutefois qu'il soit nécessaire de respecter les prescriptions des articles L.237-23 et suivants du Code de Commerce.

Les assemblées générales sont valablement convoquées par un liquidateur ou par des actionnaires représentant au moins le dixième du capital social.

Les assemblées sont présidées par l'un des liquidateurs ou, en son absence, par l'actionnaire disposant du plus grand nombre de voix. Elles délibèrent aux mêmes conditions de quorum et de majorité qu'avant la dissolution.

5. En fin de liquidation, les actionnaires réunis en assemblée générale ordinaire statuent sur le compte définitif de la liquidation, le quitus de la gestion du ou des liquidateurs et la décharge de leur mandat.

Ils constatent, dans les mêmes conditions, la clôture de la liquidation.

Si les liquidateurs négligent de convoquer l'assemblée, le président du tribunal de commerce, statuant par ordonnance de référé peut, à la demande de tout actionnaire, désigner un mandataire pour procéder à cette convocation.

Si l'assemblée de clôture ne peut délibérer ou si elle refuse d'approuver les comptes de la liquidation, est statué par décision du tribunal de commerce, à la demande du liquidateur ou de tout intéressé.

6. Le montant des capitaux propres subsistant, après remboursement du nominal des actions, est partagé également entre toutes les actions.

Lors du remboursement du capital social, la charge de tous impôts que la Société aurait l'obligation de retenir à la source sera répartie entre toutes les actions indistinctement en proportion uniformément du capital remboursé à chacune d'elles sans qu'il y ait lieu de tenir compte des différentes dates d'émission ni de l'origine des diverses actions.

ARTICLE 26 – CONTESTATIONS

Toutes contestations qui pourront s'élever pendant le cours de la Société ou de sa liquidation, soit entre les actionnaires, soit entre la Société et les actionnaires eux-mêmes concernant l'interprétation ou l'exécution des présents statuts ou généralement au sujet des affaires sociales, seront soumises aux tribunaux compétents dans les conditions de droit commun.

4. FACTEURS DE RISQUES

Les procédures de contrôle interne de la Société décrivent l'organisation et les procédures mises en place au sein du Groupe dans la gestion des risques, page 156.

4.1 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, notamment M. Jean-François Decaux et M. Jean-Charles Decaux, tous deux membres du Directoire et M. Jean-Claude Decaux, Président du Conseil de surveillance et fondateur du Groupe. La perte d'un de ces dirigeants clés pourrait affecter durablement la performance du Groupe.

Risques liés aux contrats de droit public

La conclusion des contrats avec les collectivités territoriales et administrations françaises et celles d'autres pays est régie par des réglementations complexes.

Le Groupe a constitué, au fil du temps, des équipes de juristes spécialistes du droit des marchés publics pour gérer les processus d'appel d'offres en France et à l'étranger. Ces équipes analysent le contenu des appels d'offres et s'assurent du strict respect des procédures et des cahiers des charges émis par les 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, tant en Europe, qu'aux Etats-Unis, en Asie, au Moyen-Orient ou en Amérique Latine, en ce qui concerne la luminosité, la densité, la taille et l'implantation des supports d'affichage et du mobilier urbain en agglomération et hors agglomération, ainsi que la nature des messages publicitaires diffusés (en particulier, interdiction et/ou restriction de la publicité sur l'alcool et le tabac dans certains pays). Les réglementations évoluent vers une diminution du nombre global de dispositifs publicitaires et les autorités locales s'orientent vers une application plus stricte des réglementations existantes. Une partie des dispositifs publicitaires, notamment dans le domaine de l'Affichage, pourrait ainsi à terme devoir être retirée ou repositionnée dans certains pays.

A noter qu'en France, un processus de réforme du Code de l'environnement est en cours dans le cadre du projet environnemental global dit « Grenelle 2 », qui pourrait impacter de manière significative l'activité d'Affichage en France. A ce titre, la loi « Grenelle 2 » a été promulguée le 12 juillet 2010 et un projet de décret d'application du ministère de l'Ecologie a été mis en consultation publique en février 2011.

▪ 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 régit la publicité relative aux boissons alcoolisées. La réglementation est, dans ce cadre, très variable d'un pays de l'Union Européenne à l'autre, incluant l'interdiction totale d'affichage ou son autorisation uniquement sur les points de vente. Cependant la majorité des Etats de l'Union a adopté des mesures législatives simplement restrictives réglementant le contenu, la présentation et/ou les périodes de diffusion autorisée de telles publicités.

En Chine, les « Regulatory Rules on Alcoholic Beverage Advertising » du 17 novembre 1995 réglementent la publicité pour les boissons alcoolisées, la soumettant en particulier à un certificat sanitaire préalable.

Une éventuelle extension de ces restrictions pourrait avoir un impact négatif sur le chiffre d'affaires réalisé dans les pays concernés.

En 2010, la publicité pour l'alcool a représenté 3,1 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, contre 4,2 % en 2009.

– 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 2010, la publicité pour le tabac a représenté 0,8 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, contre 0,7 % en 2009.

– **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.

▪ **Risques liés à la réglementation applicable aux autres médias**

La mise en œuvre de la directive européenne « Télévision sans Frontières » du 3 octobre 1989 a impliqué une ouverture progressive des médias à l'ensemble des secteurs. Ainsi, en France, le décret du 7 octobre 2003 a prévu un accès progressif de la grande distribution à la publicité télévisée, l'ensemble des médias télévisuels (chaînes locales, câble, satellite, chaînes hertziennes) lui étant ouvert depuis le 1^{er} janvier 2007. Cet accès a eu un impact défavorable sur la communication extérieure dès 2007.

▪ **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 38, 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.

4.2. Risques liés à la réglementation applicable en matière de concurrence

La politique de croissance externe du Groupe repose en partie sur l'acquisition de sociétés ayant pour activité la communication extérieure, pour lesquelles il convient généralement d'obtenir l'autorisation préalable des autorités nationales ou européennes de la concurrence.

La Commission Européenne ou les autorités nationales de la concurrence pourraient empêcher le Groupe de réaliser certaines acquisitions ou poser des conditions limitant la portée de telles acquisitions.

Dans le cadre de leurs activités, les sociétés du Groupe exercent ou font l'objet d'actions à l'initiative de concurrents auprès des autorités nationales de la concurrence.

4.3. Risques juridiques

Le Groupe JCDecaux est partie à plusieurs litiges relatifs aux modalités de mise en œuvre de certains de ses contrats avec ses concédants et aux 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 d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, dont la société a connaissance y compris toute procédure, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

4.4. Risques environnementaux

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

Le Groupe a rendu public en 2008 sur son site Internet une *Lettre d'engagement en faveur du développement durable* qui caractérise et détaille sa volonté de poursuivre un développement économique respectueux des hommes et de l'environnement.

Le Groupe y confirme notamment les objectifs suivants : réduire l'impact de ses activités sur l'environnement (réduction des consommations en énergie et en eau, recyclage des affiches et des autres déchets), poursuivre l'éco-conception, intensifier le recours à l'analyse du cycle de vie et aux produits « verts » et réduire les émissions de carbone.

Le Groupe souhaite également accélérer le processus de certification ISO 14001 afin de satisfaire les standards internationaux les plus élevés. Les activités industrielles gérées par la Direction Générale Recherche, Production & Opérations en France, et les filiales du Groupe en Espagne, Norvège, Royaume-Uni, Portugal, Italie, Suède et Finlande sont déjà certifiées ISO 14001. Des travaux sont en cours dans plusieurs filiales pour obtenir ou étendre le périmètre de certification.

Pour coordonner l'ensemble de ses engagements, le Groupe s'est doté d'une Direction du Développement Durable et de la Qualité, placée directement sous l'autorité de l'un des membres du Directoire, qui a pour vocation de définir et mettre en œuvre les orientations stratégiques du Groupe en matière de développement durable.

Parallèlement, le Groupe veille à soutenir le développement durable de façon proactive, par ses produits et ses services, comme par exemple le système de vélos en libre service Vélib' et la conception de mobiliers dédiés à la collecte des déchets.

Enfin, bien que les activités du Groupe ne présentent pas de caractère polluant, le niveau de maîtrise des risques potentiels d'atteinte à l'environnement, comme une pollution accidentelle, fait l'objet d'une amélioration continue.

4.5. Risques couverts par des Assurances

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 2010 s'élève à 2 057 000 euros.

Le Groupe JCDecaux a pour politique de ne pas transférer ses risques à des assureurs dont la cotation n'est pas de premier plan.

L'ensemble des programmes d'assurance inclut des niveaux de garanties qui, compte-tenu à la fois de l'expérience du Groupe sur sa sinistralité passée, en particulier les tempêtes centenaires de 1999 sur l'Europe, et les expertises réalisées sur ses sites industriels essentiels, ont pour objectif de transférer au marché la couverture des risques majeurs à caractère exceptionnel.

Principaux contrats d'assurance Groupe

Les principales garanties des polices Groupe, en vigueur au 1^{er} juillet 2010 et prorogées jusqu'au 1^{er} juillet 2012, 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, sauf, à partir du 1^{er} janvier 2010, 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 2010, 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 2010. Les autres filiales étrangères principales du Groupe sont intégrées dans le programme mondial du Groupe, qui intervient en réassurance des polices locales mises en place (notamment aux Etats-Unis, à Hong Kong, en Thaïlande et à Singapour).

Les filiales étrangères plus petites sont assurées localement, la police du Groupe intervenant, en cas de sinistres, en différence de conditions et/ou différence de limites. Les dispositifs publicitaires sont garantis à hauteur de 15 millions d'euros par sinistre.

Les bâtiments d'exploitation, notamment les centres de préparation des affiches, sont assurés à hauteur de 100 millions d'euros par sinistre. Les plafonds de garantie incluent les pertes d'exploitation consécutives à un sinistre garanti.

Une franchise absolue de 50 000 euros est appliquée sur chaque sinistre, cette franchise étant ramenée à 15 000 euros pour les plus petites filiales.

En matière de pertes d'exploitation, la franchise applicable de 10 % du montant du sinistre, avec un minimum de 15 000 euros et un maximum de 1 000 000 euros, a été maintenue.

La politique décrite ci-dessus est donnée à titre d'illustration d'une situation à une période donnée et ne peut pas être considérée comme représentative d'une situation permanente.

La politique d'assurance du Groupe est susceptible d'être modifiée à tout moment en fonction de l'occurrence de sinistres, de l'apparition de nouveaux risques, ou des conditions du marché.

4.6. Risques de marché

Les risques de marché sont traités dans l'annexe aux comptes consolidés en page 112 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 13 octobre 2010), chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable alors qu'elles étaient négatives au 31 décembre 2009.

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 2010, 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 2010, JCDecaux SA a facturé à JCDecaux Holding un montant de 123 900 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 12,2 millions d'euros en 2010, 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 2010, soit 51,3 %.

Des commentaires sur les opérations avec les parties liées au titre de l'exercice 2010 figurent dans l'annexe aux comptes consolidés et en page 117 du présent document.

5.3. Principales filiales et sociétés affiliées

L'organigramme simplifié des sociétés détenues par JCDecaux SA au 31 décembre 2010 est présenté ci-après en pages 204 et 205. La liste des sociétés consolidées par JCDecaux SA figure dans l'« Annexe des comptes consolidés » située en page 120. 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 56 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 (25,5 % du chiffre d'affaires en 2010), au Royaume-Uni (11,6 % du chiffre d'affaires en 2010), dans la zone Europe⁽¹⁾ (33,4 % du chiffre d'affaires en 2010) et en Asie Pacifique (17,9 % du chiffre d'affaires en 2010). Les informations financières par principaux groupes de filiales sont présentées dans l'Annexe des comptes consolidés en page 116 du présent document (information sectorielle).

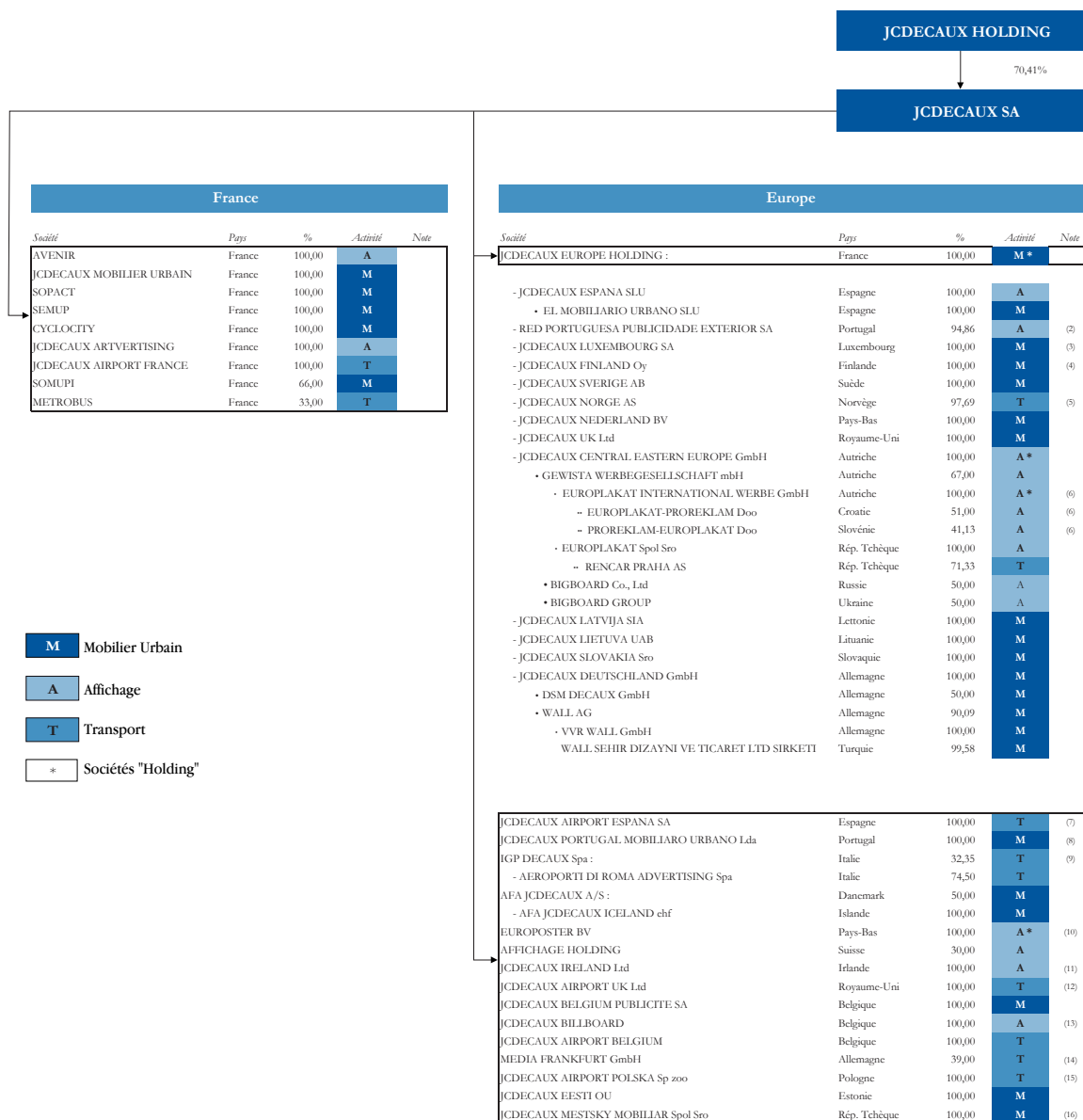
⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni

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 2010, JCDecaux SA a ainsi facturé à ses filiales un montant de 7,2 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 16,4 millions d'euros en 2010.

JCDecaux SA, outre son rôle de société-mère, possède également une activité économique propre en France (vente d'espace publicitaire de l'activité Mobilier Urbain, prestations de services aux clients non-publicitaires - collectivités locales, vente de mobiliers urbains aux filiales du Groupe, prestations techniques et administratives assurées pour l'ensemble des sociétés françaises du Groupe).

6. ORGANIGRAMME MONDIAL SIMPLIFIÉ⁽¹⁾ AU 31 DÉCEMBRE 2010



(1) Afin de faciliter la lecture, le présent organigramme est une version simplifiée et ne présente pas toutes les sociétés du périmètre de consolidation dont la liste complète figure dans les annexes aux comptes consolidés.

(2) 94,86 % dont 60,66 % détenus par JCDecaux Europe Holding et 34,20 % détenus par Europoster BV.

(3) 100% dont 99,995 % détenus par JCDecaux Europe Holding et 0,005 % détenus par JCDecaux Belgium Publicité SA.

(4) 100 % dont 89,89 % détenus par JCDecaux Europe Holding et 10,11 % détenus par SEMUP.

(5) 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) Les opérations de restructuration des actifs d'Europlakat International sont opérationnelles au 1^{er} juillet 2007 mais restent soumises à l'approbation des autorités locales de la concurrence, pendante au 31 décembre 2010 ainsi qu'à des formalités juridiques locales; elles portent sur les filiales dans les pays suivants : Bosnie, Bulgarie, Hongrie et Serbie.

(7) 100% détenus par JCDecaux Airport France.

(8) 100% dont 99% détenus par JCDecaux Mobilier Urbain et 1% détenu par JCDecaux SA.

(9) 32,35 % dont 20,48 % détenus par JCDecaux SA et 11,87 % détenus par Europoster BV.

(10) 100% détenus par Avenir.

(11) 100% détenus par Avenir.

(12) 100% détenus par Avenir.

(13) 100 % détenus par Europoster BV.

(14) 39% détenus par JCDecaux Airport France.

(15) 100% détenus par JCDecaux Airport France.

(16) 100% dont 96,20% détenus par JCDecaux SA et 3,80% détenus par JCDecaux Europe Holding.

(17) 100% détenus par JCDecaux Belgium Publicité SA.

(18) 100% dont 99,9 % détenus par JCDecaux Amériques Holding et 0,1% détenus par JCDecaux Argentina SA.

(19) 100% détenus par JCDecaux Mobilier Urbain.

Asie - Pacifique - Moyen Orient - Afrique

Société	Pays	%	Activité	Note
JCDECAUX ASIE HOLDING :	France	100,00	M *	
- RTS DECAUX JSC	Kazakhstan	50,00	M	
- JCDECAUX MIDDLE EAST FZ-LLC :	Emirats Arabes Unis	99,98	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 - DICON FZCO	Emirats Arabes Unis	75,00	T	
- MCDECAUX Inc.	Japon	60,00	M	
- JCDECAUX MEDIA Sdn Bhd	Malaisie	100,00	A	
- JCDECAUX THAILAND Co., Ltd	Thaïlande	49,50	M	
- JCDECAUX ADVERTISING INDIA PVT LTD	Inde	100,00	M	
- JCDECAUX SINGAPORE Pte Ltd	Singapour	100,00	M	
- JCDECAUX AUSTRALIA Pty Ltd	Australie	100,00	M	
JCDECAUX (CHINA) HOLDING Ltd :	Hong Kong	100,00	T *	(17)
- JCDECAUX 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	
- 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	
JPDECAUX Inc.	Corée	50,00	M	
JCDECAUX UZ.	Ouzbékistan	70,10	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	(18)
- 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	
• JOINT VENTURE FOR THE OPERATION OF THE ADVERTISING CONCESSION AT LAW, LLC	Etats-Unis	92,50	T	
JCDECAUX URUGUAY	Uruguay	100,00	M	(19)

7. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Pendant toute la durée de validité du présent Document de Référence, les documents suivants peuvent être consultés au siège social de la Société au 17 rue Soyer à Neuilly-sur-Seine (92200) et, le cas échéant, sur internet (www.jcdecaux.fr) :

- les statuts de la Société ;
- tous les rapports, courriers, évaluations et déclarations établies par un expert à la demande de la Société dont une partie est visée ou incluse dans le présent document ;
- les informations financières historiques du groupe JCDecaux pour les trois derniers exercices ;
- ainsi que le Document d'Information Annuel.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 11 MAI 2011

Ordre du jour	208
Exposé des motifs des résolutions	209
Projet des résolutions	211

ORDRE DU JOUR

I. PARTIE ORDINAIRE

1. Approbation des comptes annuels 2010
2. Approbation des comptes consolidés 2010
3. Affectation du résultat annuel
4. Dépenses et charges visées à l'article 39-4 du Code général des impôts
5. Désignation d'un nouveau membre du conseil de surveillance
6. Convention réglementée
7. Convention réglementée
8. Convention réglementée
9. Rapport spécial des commissaires aux comptes ; approbation des opérations visées par les articles L 225-86 et suivants du code de commerce
10. Détermination du montant des jetons de présence
11. Autorisation à donner au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

II. PARTIE EXTRAORDINAIRE

12. Délégation de compétence à donner au directoire pour décider 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.
13. Délégation de compétence à donner au directoire pour décider 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 créance par offre au public.
14. Délégation de compétence à donner au directoire pour décider 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 créance par placement privé visé à l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier.
15. Possibilité d'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 des valeurs mobilières donnant accès au capital.
16. Délégation de compétence à donner au directoire à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres.
17. Délégation de compétence à donner au directoire à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre (option de sur-allocation) en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription.
18. Délégation de compétence à donner au directoire pour décider l'augmentation du capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de plans d'épargne avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers
19. Délégation de compétence à donner au directoire à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux.
20. Délégation de compétence à donner au directoire à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux.
21. Délégation à donner au directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues.
22. Pouvoirs pour formalités.

EXPOSÉ DES MOTIFS DES RÉSOLUTIONS

I. PARTIE ORDINAIRE

Dans les 1^{re} et 2^{me} résolutions, nous vous demandons d'approuver les comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010, tels qu'ils vous ont été présentés.

La 3^e résolution vous propose d'affecter le bénéfice de l'exercice s'établissant à 211 277 392,03 euros augmenté du report à nouveau antérieur de 491 300,48 euros, soit 211 768 692,51 euros, aux autres réserves.

La 4^{me} résolution vise à prendre acte du montant des dépenses et charges visées à l'article 39-4 du Code Général des Impôts.

La 5^{me} résolution vous propose de désigner un nouveau membre du conseil de surveillance.

Les 6^{me}, 7^{me}, 8^{me} et 9^{me} résolutions concernent l'approbation de conventions réglementées.

La 10^{me} résolution concerne la détermination du montant global des jetons de présence que l'on vous propose de fixer à 200 000 euros à compter de l'exercice 2011.

Par la 11^{me} résolution, nous vous demandons de reconduire, pour une durée de 18 mois, l'autorisation donnée au Directoire par l'Assemblée Générale du 19 mai 2010 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 2010, 22 160 211 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 30 euros ;
- le montant maximal global destiné au rachat d'actions de la Société ne pourra être supérieur à 664 806 330 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 12^{me} résolution donne compétence au Directoire pour décider l'augmentation du capital social par émission, avec 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, pour un montant nominal maximal plafonné à 2,3 millions d'euros, soit l'émission d'environ 151 millions d'actions ce qui, sur la base d'un cours à 20 euros, correspondrait à un montant maximal d'augmentation de capital, prime d'émission incluse, de l'ordre de 3 milliards d'euros.

Cette autorisation serait donnée pour une durée de 26 mois.

Etant précisé que le montant nominal maximal global de l'ensemble des augmentations de capital visées à la présente résolution et aux 13^{me}, 14^{me}, 15^{me}, 16^{me}, 17^{me}, 18^{me}, 19^{me} et 20^{me} résolutions est plafonné à 2,3 millions d'euros.

La 13^{me} résolution donne compétence au Directoire pour décider 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 créance par offre au public, pour un montant nominal maximal plafonné à 2,3 millions d'euros. Cette autorisation serait donnée pour une durée de 26 mois.

La 14^{me} résolution donne compétence au Directoire pour décider 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 créance par placement privé visé à l'article L 411-2, II du Code monétaire et financier, pour un montant nominal maximal plafonné à 20% du capital social par an, soit à titre indicatif, pour l'année 2010, 675 661 euros. Cette autorisation serait donnée pour une durée de 26 mois.

La 15^{me} résolution permet au Directoire d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société sans droit préférentiel de souscription, dans la limite de 10% du capital social, soit sur la base du capital social au 31 décembre 2010, 22 160 211 actions, en rémunération d'apports en nature sur des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès au capital. Cette autorisation serait donnée pour une durée de 26 mois.

La 16^{ème} *résolution* donne au Directoire compétence pour décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres et ce dans la limite d'un montant nominal maximal de 2,3 millions d'euros. Cette autorisation serait donnée pour une durée de 26 mois.

La 17^{ème} *résolution* a pour objet de permettre au Directoire, dans le cadre d'augmentations du capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, d'augmenter le nombre de titres à émettre, dans les 30 jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15% de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale. Cette autorisation serait donnée pour une durée de 26 mois.

La 18^{ème} *résolution* donne compétence au Directoire pour décider l'augmentation du capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise (avec suppression du droit préférentiel de souscription à leur profit), dans la limite d'un montant nominal maximal de 20 000 euros. Cette autorisation serait donnée pour une durée de 26 mois.

La 19^{ème} *résolution* donne compétence au Directoire à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions, au profit de salariés ou de mandataires sociaux du Groupe, dans la limite d'un nombre total d'actions égal à 4% du capital social au jour de la décision du Directoire, soit sur la base du capital social au 31 décembre 2010, environ 8 864 084 options. Cette autorisation serait donnée pour une durée de 26 mois.

La 20^{ème} *résolution* permet au Directoire de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre, au profit de salariés ou de mandataires du Groupe, dans la limite de 0,5% du capital social au jour de la décision du Directoire, soit sur la base du capital social au 31 décembre 2010, environ 1 108 010 actions. Cette autorisation serait donnée pour une durée de 26 mois.

La 21^{ème} *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 2010, 337 830 euros, dans un délai de 24 mois. Cette autorisation serait donnée pour une durée de 18 mois.

La 22^{ème} *résolution* donne tous pouvoirs pour effectuer et remplir les formalités nécessaires.

PROJET DES RÉSOLUTIONS

I. PARTIE ORDINAIRE

PREMIÈRE RÉSOLUTION

(Approbation des comptes annuels 2010)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Conseil de surveillance et de son Président, ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes, approuve ces rapports dans leur intégralité ainsi que les comptes *annuels* de l'exercice clos le 31 décembre 2010, tels qu'ils lui ont été présentés, se soldant par un bénéfice de 211 277 392,03 euros.

Elle approuve, en conséquence, les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports et donne quitus aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance de l'exécution de leurs mandats respectifs pour ledit exercice.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des comptes consolidés 2010)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Conseil de surveillance et de son Président, ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes, approuve ces rapports dans leur intégralité ainsi que les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010, tels qu'ils lui ont été présentés.

Elle approuve, en conséquence, les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

TROISIÈME RÉSOLUTION

(Affectation du résultat annuel)

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du directoire et des observations du Conseil de surveillance, constate que le bénéfice distribuable est constitué comme suit :

- le bénéfice de l'exercice clos au 31 décembre 2010 s'élève à :	211 277 392,03 euros
- le report à nouveau s'élève à	491 300,48 euros
- la réserve légale s'élève à :	340 055,75 euros
- les autres réserves s'élèvent à :	696 511 943,03 euros

L'assemblée générale décide que le bénéfice de l'exercice clos au 31 décembre 2010 ainsi que le report à nouveau bénéficiaire seront affectés aux autres réserves, et décide en conséquence d'affecter le bénéfice distribuable comme suit :

- à la réserve légale :	340 055,75 euros
- aux autres réserves :	908 280 635,54 euros

Il est rappelé, conformément à la loi, qu'au titre des trois derniers exercices, la Société a distribué les dividendes suivants :

Exercice 2007 : un dividende de 0,44 € par action éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Exercice 2008 : Néant.

Exercice 2009 : Néant.

QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Dépenses et charges visées à l'article 39-4 du Code général des impôts)

En application de l'article 223 quater du Code général des impôts, l'Assemblée Générale prend acte du fait que les dépenses et charges visées à l'article 39-4 dudit Code se sont élevées à 56 462 euros au cours de l'exercice 2010 et ont généré une charge d'impôt estimé à 19 422 euros.

CINQUIÈME RÉOLUTION

(Désignation d'un nouveau membre du conseil de surveillance)

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du directoire, désigne en qualité de membre du conseil de surveillance Mme Monique COHEN, son mandat prenant fin à l'issue de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

Mme Monique COHEN a fait savoir qu'elle acceptait ce mandat et qu'elle n'était frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

SIXIÈME RÉOLUTION

(Convention réglementée)

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur la conclusion et l'exécution au cours de l'exercice 2010 des conventions visées à l'article L.225-86 du Code de commerce, délibérant en application de l'article L. 225-90-1 du Code de commerce approuve ledit rapport et les conventions nouvelles qui y sont visées en ce qui concerne l'indemnité qui a été versée à M. Gérard DEGONSE à l'occasion de la cessation de ses fonctions.

SEPTIÈME RÉOLUTION

(Convention réglementée)

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur la conclusion et l'exécution au cours de l'exercice 2010 des conventions visées à l'article L.225-86 du Code de commerce, délibérant en application de l'article L. 225-90-1 du Code de commerce approuve ledit rapport et les conventions nouvelles qui y sont visées en ce qui concerne les engagements qui y sont visés pris au bénéfice de M. Jeremy MALE.

HUITIÈME RÉOLUTION

(Convention réglementée)

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur la conclusion et l'exécution au cours de l'exercice 2010 des conventions visées à l'article L.225-86 du Code de commerce, délibérant en application de l'article L. 225-90-1 du Code de commerce approuve ledit rapport et les conventions nouvelles qui y sont visées en ce qui concerne l'indemnité de non concurrence qui serait versée à Mme Laurence DEBROUX en cas de cessation effective de son contrat de travail.

NEUVIÈME RÉOLUTION

(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 2010 et postérieurement à celui-ci.

DIXIÈME RÉOLUTION

(Détermination du montant des jetons de présence)

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du directoire, fixe à 200 000 euros le montant global des jetons de présence à compter de l'exercice 2011, à charge pour le conseil de surveillance d'en décider la répartition entre ses membres.

ONZIÈME RÉOLUTION

(Autorisation à donner au directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du directoire, autorise le directoire avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à acheter ou faire acheter des actions de la Société notamment en vue :

- de la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne 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 vingt-et-unième résolution ci-après ; ou
- de la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action JCDecaux SA par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la société informera ses actionnaires par voie de communiqué

Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que :

- le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente assemblée générale, soit, à titre indicatif, au 31 décembre 2010, 22 160 211 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 conclus de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement.

Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution sera de 30 euros par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie).

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 664 806 330 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

DOUZIEME RESOLUTION

(Délégation de compétence à donner au directoire pour décider 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)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du directoire et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment de l'article L. 225-129-2 dudit Code, et aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit Code :

1. délègue au directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, par l'émission d'actions (à l'exclusion des actions de préférence) ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société (qu'il s'agisse d'actions nouvelles ou existantes), émises à titre onéreux ou gratuit, régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, étant précisé que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes ou, dans les mêmes conditions, pour décider l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce ;
2. délègue au directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société qui possède directement ou indirectement plus de la moitié de son capital social ou des sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;
3. décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le directoire de la présente délégation de compétence :
 - le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 2,3 millions d'euros, étant précisé que le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des treizième, quatorzième, quinzième, seizième, dix-septième, dix-huitième, dix-neuvième et vingtième résolutions de la présente assemblée est fixé à 2,3 millions d'euros;
 - à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
4. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
5. en cas d'usage par le directoire de la présente délégation :
 - décide que la ou les émissions seront réservées par préférence aux actionnaires qui pourront souscrire à titre irréductible proportionnellement au nombre d'actions alors possédées par eux ;
 - prend acte du fait que le directoire a la faculté d'instituer un droit de souscription à titre réductible ;
 - prend acte du fait que la présente délégation de compétence emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit immédiatement ou à terme ;
 - prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité de l'augmentation de capital, le directoire pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
 - limiter l'augmentation de capital au montant des souscriptions à la condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'augmentation décidée ;
 - répartir librement tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, lesdites valeurs mobilières dont l'émission a été décidée mais n'ayant pas été souscrites ;
 - offrir au public tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, desdites valeurs mobilières, non souscrites, sur le marché français ou à l'étranger ;
 - décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront également être réalisées également par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes, étant précisé que le directoire aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus ;

6. décide que le directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de:
- décider l'augmentation de capital et déterminer les valeurs mobilières à émettre ;
 - décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission ;
 - déterminer les dates et modalités de l'augmentation de capital, la nature, le nombre et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ; décider, en outre, dans le cas d'obligations ou d'autres titres de créance (y compris les valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance visées à l'article L. 228-91 du Code de commerce), de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société) ; le cas échéant, ces titres pourraient être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de créance, ou prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières (par exemple, du fait de leurs modalités de remboursement ou de rémunération ou d'autres droits tels qu'indexation, faculté d'options) ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;
 - déterminer le mode de libération des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre immédiatement ou à terme ;
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits (le cas échéant, des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des valeurs mobilières déjà émises par la Société) attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital ;
 - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;
 - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
 - à sa seule initiative, imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;
 - déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la société, notamment 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 dividendes, réserves ou primes ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres ou sur le capital (y compris en cas d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer toutes autres modalités permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) ;
 - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
 - d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
7. prend acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, c'est-à-dire toute délégation de compétence relative à l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription, couvrant les valeurs mobilières et opérations visées à la présente résolution ;
8. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le directoire viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le directoire rendra compte à l'Assemblée générale ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution.

TREIZIEME RESOLUTION

(Délégation de compétence à donner au directoire pour décider 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 créance par offre au public)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du directoire et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136 et L. 225-148 dudit Code, et aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit Code :

1. délègue au directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, sous réserve des dispositions de l'article L. 233-32 du Code de commerce, en France ou à l'étranger, par une offre au public, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, par l'émission d'actions (à l'exclusion des actions de préférence) ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société (qu'il s'agisse d'actions nouvelles ou existantes), émises à titre onéreux ou gratuit, régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, étant précisé que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes ou, dans les mêmes conditions, pour décider l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce. Ces valeurs mobilières pourront notamment être émises à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société, dans le cadre d'une offre publique d'échange réalisée en France ou à l'étranger selon les règles locales (par exemple dans le cadre d'une « reverse merger » de type anglo-saxon) sur des titres répondant aux conditions fixées à l'article L. 225-148 du Code de commerce ;
2. délègue au directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre à la suite de l'émission, par les sociétés dont la Société détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital social ou par les sociétés qui possèdent directement ou indirectement plus de la moitié de son capital, de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;

La présente décision emporte de plein droit, au profit des titulaires de valeurs mobilières susceptibles d'être émises par des sociétés du groupe de la Société, renonciation des actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;

3. délègue au directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société qui possède directement ou indirectement plus de la moitié de son capital social ou des sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;
4. décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le directoire de la présente délégation :
 - le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 2,3 millions d'euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 3 de la douzième résolution de la présente assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
 - à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
5. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
6. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution, en laissant toutefois au directoire en application de l'article L. 225-135, 2ème alinéa, la faculté de conférer aux actionnaires, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables et pour tout ou partie d'une émission effectuée, un délai de priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire et pourra être éventuellement complété par une souscription à titre réductible, étant précisé que les titres non souscrits ainsi feront l'objet d'un placement public en France ou à l'étranger ;
7. prend acte du fait que si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le directoire pourra limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions reçues sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois-quarts de l'émission décidée ;
8. prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation expresse par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit ;

9. prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-136 1° 1er alinéa du Code de commerce :
- le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital moins 5%), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance ;
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent.
10. décide que le directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de :
- décider l'augmentation de capital et déterminer les valeurs mobilières à émettre ;
 - décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission ;
 - déterminer les dates et modalités de l'augmentation de capital, la nature, le nombre, les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ; décider, en outre, dans le cas d'obligations ou d'autres titres de créance (y compris les valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance visées à l'article L. 228-91 du Code de commerce), de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société) ; le cas échéant, ces titres pourraient être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de créance, ou prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières (par exemple, du fait de leurs modalités de remboursement ou de rémunération ou d'autres droits tels qu'indexation, faculté d'options) ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;
 - déterminer le mode de libération des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre immédiatement ou à terme ;
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits (le cas échéant, des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des actions auto détenues ou des valeurs mobilières déjà émises par la Société) attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital ;
 - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;
 - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux titres émis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
 - en cas d'émission de valeurs mobilières à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique ayant une composante d'échange (OPE), arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange, fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser sans que les modalités de détermination de prix du paragraphe 9 de la présente résolution trouvent à s'appliquer et déterminer les modalités de l'émission dans le cadre, soit d'une OPE, d'une offre alternative d'achat ou d'échange, soit d'une offre unique proposant l'achat ou l'échange des titres visés contre un règlement en titres et en numéraire, soit d'une offre publique d'achat (OPA) ou d'échange à titre principal, assortie d'une OPE ou d'une OPA à titre subsidiaire, ou de toute autre forme d'offre publique conforme à la loi et la réglementation applicables à ladite offre publique ;
 - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;
 - procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment 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 ou sur le capital (y compris par voie d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;

- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
 - d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
11. prend acte du fait que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, c'est-à-dire toute délégation globale de compétence relative à l'augmentation du capital sans droit préférentiel de souscription par offre au public couvrant les valeurs mobilières et opérations visées à la présente résolution ;
12. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le directoire viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le directoire rendra compte à l'assemblée générale ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation, de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution.

QUATORZIEME RESOLUTION

(Délégation de compétence à donner au directoire pour décider 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 créance par placement privé visé à l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du directoire et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment des articles L. 225-129-2, L. 225-135 et L. 225-136 dudit Code, et aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit Code :

1. délègue au directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, sous réserve des dispositions de l'article L. 233-32 du Code de commerce, en France ou à l'étranger, par une offre visée à l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, par l'émission d'actions (à l'exclusion des actions de préférence) ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société (qu'il s'agisse d'actions nouvelles ou existantes), émises à titre onéreux ou gratuit, régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, étant précisé que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, soit par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes ou, dans les mêmes conditions, pour décider l'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce ;
2. délègue au directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre à la suite de l'émission, par les sociétés dont la Société détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital social ou par les sociétés qui possèdent directement ou indirectement plus de la moitié de son capital, de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;

La présente décision emporte de plein droit, au profit des titulaires de valeurs mobilières susceptibles d'être émises par des sociétés du groupe de la Société, renonciation des actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société auxquels ces valeurs mobilières donnent droit ;

3. délègue au directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société qui possède directement ou indirectement plus de la moitié de son capital social ou des sociétés dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital ;
4. décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le directoire de la présente délégation :
 - le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 2,3 millions d'euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond prévu au paragraphe 4 de la treizième résolution de la présente assemblée et sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 3 de la douzième résolution de la présente assemblée ou, le cas échéant, sur le montant des plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;
 - en tout état de cause, les émissions de titres de capital réalisées en vertu de la présente délégation n'excéderont pas les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, 20% du capital par an) ; et
 - à ces plafonds s'ajoutera le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ;

5. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
6. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution ;
7. prend acte du fait que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le directoire pourra limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions reçues sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois-quarts de l'émission décidée ;
8. prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation expresse par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit ;
9. prend acte du fait que, conformément à l'article L. 225-136 1° 1er alinéa du Code de commerce :
 - le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au minimum prévu par les dispositions réglementaires applicables au jour de l'émission (à ce jour, la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital moins 5%), après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance ;
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent.
10. décide que le directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de :
 - décider l'augmentation de capital et déterminer les valeurs mobilières à émettre ;
 - décider le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission ;
 - déterminer les dates et modalités de l'augmentation de capital, la nature, le nombre et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ; décider, en outre, dans le cas d'obligations ou d'autres titres de créance (y compris les valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance visées à l'article L. 228-91 du Code de commerce), de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé) et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société) ; le cas échéant, ces titres pourraient être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de créance, ou prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières (par exemple, du fait de leurs modalités de remboursement ou de rémunération ou d'autres droits tels qu'indexation, faculté d'options) ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;
 - déterminer le mode de libération des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre immédiatement ou à terme ;
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits (le cas échéant, des droits à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des actions auto détenues ou des valeurs mobilières déjà émises par la Société) attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital ;
 - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales ;
 - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux titres émis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires ;
 - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;

- procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment 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 ou sur le capital (y compris par voie d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
 - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
 - d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
11. constate que cette délégation, n'étant pas une délégation générale de compétence relative à l'augmentation du capital sans droit préférentiel de souscription, mais une délégation de compétence relative à l'augmentation du capital social par émission sans droit préférentiel de souscription par une offre visée à l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier, n'a pas le même objet que la treizième résolution de la présente assemblée ; en conséquence, prend acte du fait que la présente délégation ne prive pas d'effet la treizième résolution de la présente assemblée, dont la validité et le terme ne sont pas affectés par la présente délégation ;
 12. prend acte du fait que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, c'est-à-dire toute délégation de compétence relative à l'augmentation du capital sans droit préférentiel de souscription par offre visée à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier couvrant les valeurs mobilières et opérations visées à la présente résolution ;
 13. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le directoire viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le directoire rendra compte à l'assemblée générale ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation, de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution.

QUINZIEME RESOLUTION

(Possibilité d'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 des valeurs mobilières donnant accès au capital)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du directoire et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment de l'article L. 225-147, 6ème alinéa dudit Code :

1. autorise le directoire avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la loi, à procéder à une augmentation de capital en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10% du capital social 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 2010, 22 160 211 actions, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables, par l'émission, en une ou plusieurs fois, d'actions (à l'exclusion d'actions de préférence) ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, étant précisé que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptible d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente résolution s'imputera sur le plafond nominal des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription autorisées par la présente assemblée au paragraphe 4 de la treizième résolution et sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 3 de la douzième résolution, ou le cas échéant, sur le montant des plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;
2. décide que le directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente résolution, à l'effet notamment de :
 - décider l'augmentation de capital rémunérant les apports et déterminer les valeurs mobilières à émettre ;
 - arrêter la liste des valeurs mobilières apportées, approuver l'évaluation des apports, fixer les conditions de l'émission des valeurs mobilières rémunérant les apports, ainsi que le cas échéant le montant de la soulte à verser, approuver l'octroi des avantages particuliers, et réduire, si les apporteurs y consentent, l'évaluation des apports ou la rémunération des avantages particuliers ;
 - déterminer les caractéristiques des valeurs mobilières rémunérant les apports et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
 - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale ;
 - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts ;

- d'une manière générale, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
3. prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, c'est-à-dire toute délégation permettant d'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 des valeurs mobilières donnant accès au capital. Elle est donnée pour une période de vingt-six mois à compter de ce jour.

SEIZIÈME RÉOLUTION

(Délégation de compétence à donner au directoire à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du directoire et conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce :

1. délègue au directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois dans la proportion et aux époques qu'il appréciera par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission de titres de capital nouveaux ou d'élévation du montant du capital social ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

Le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre ne pourra dépasser 2,3 millions d'euros, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 3 de la douzième résolution de la présente assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;

2. en cas d'usage par le directoire de la présente délégation de compétence, délègue à ce dernier tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :

- fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre de titres de capital nouveaux à émettre et/ou le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les titres de capital nouveaux porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du montant du capital social portera effet ;
- décider, en cas de distributions de titres de capital gratuits, que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation ;
- procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions ou de titres de capital, 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 ou sur le capital (y compris par voie d'offre publique et/ou en cas de changement de contrôle), et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- de constater la réalisation de chaque augmentation de capital et de procéder aux modifications corrélatives des statuts ;
- d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

3. prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, c'est-à-dire toute délégation de compétence relative à l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres. Elle est donnée pour une période de vingt-six mois à compter de ce jour.

DIX-SEPTIÈME RÉOLUTION

(Délégation de compétence à donner au directoire à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre (option de sur-allocation) en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription)

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, conformément aux dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce :

1. délègue au directoire sa compétence, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour décider d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation du capital social de la Société avec ou sans droit

préférentiel de souscription, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, dans les trente jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15% de l'émission initiale), notamment en vue d'octroyer une option de sur-allocation conformément aux pratiques de marché ;

2. décide que le montant nominal des augmentations de capital décidées en vertu de la présente résolution s'imputera sur le montant du plafond applicable à l'émission initiale et sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 3 de la douzième résolution de la présente assemblée ou, le cas échéant, sur le montant des plafonds prévus par des résolutions de même nature qui pourraient éventuellement succéder auxdites résolutions pendant la durée de validité de la présente délégation ;

La présente autorisation est donnée pour une période de vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à donner au directoire pour décider l'augmentation du capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de plans d'épargne avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du directoire et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément d'une part aux dispositions des articles L. 225-129-2, L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce, et d'autre part, à celles des articles L. 3332-18 à L. 3332-24 du Code du travail :

1. délègue au directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, d'un montant nominal maximal de 20 000 euros, par émissions d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne salariale (ou tout autre plan aux adhérents duquel les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ou toute loi ou réglementation analogue permettrait de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) mis en place au sein d'une entreprise ou groupe d'entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation ou de combinaison des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail ; étant précisé que la présente résolution pourra être utilisée aux fins de mettre en oeuvre des formules à effet de levier et que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 4 de la treizième résolution de la présente assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation
2. fixe à vingt-six mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation d'émission faisant l'objet de la présente délégation ;
3. décide que le prix d'émission des nouvelles actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital sera déterminé dans les conditions prévues aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail et sera au moins égal à 80% du Prix de Référence (telle que cette expression est définie ci-après) ou à 70% du Prix de Référence lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan en application des articles L. 3332-25 et L. 3332-26 du Code du travail est supérieure ou égale à dix ans ; pour les besoins du présent paragraphe, le Prix de Référence désigne la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription pour les adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) ;
4. autorise le directoire à attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, en complément des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à souscrire en numéraire, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ou déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de la décote par rapport au Prix de Référence et/ou d'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites légales ou réglementaires applicables aux termes des articles L. 3332-10 et suivants du Code du travail ;
5. décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-dessus indiqués le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions et valeurs mobilières donnant accès au capital dont l'émission fait l'objet de la présente délégation, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs, en cas d'attribution à titre gratuit aux bénéficiaires ci-dessus indiqués d'actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, à tout droit auxdites actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, y compris à la partie des réserves, bénéfices ou primes incorporées au capital, à raison de l'attribution gratuite desdits titres faite sur le fondement de la présente résolution ;
6. autorise le directoire, dans les conditions de la présente délégation, à procéder à des cessions d'actions aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) telles que prévues par l'article L. 3332-24 du Code du travail, étant précisé que les cessions d'actions réalisées avec décote en faveur des adhérents à un plan ou plusieurs plans d'épargne salariale visés à la présente résolution s'imputeront à concurrence du montant nominal des actions ainsi cédées sur le montant des plafonds visés au paragraphe 1 ci-dessus ;
7. décide que le directoire aura tous pouvoirs pour mettre en oeuvre la présente délégation, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus à l'effet notamment :

- d'arrêter dans les conditions légales la liste des sociétés dont les bénéficiaires ci-dessus indiqués pourront souscrire aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi émises et bénéficier le cas échéant des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital attribuées gratuitement ;
 - de décider que les souscriptions pourront être réalisées directement par les bénéficiaires, adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables ;
 - de déterminer les conditions, notamment d'ancienneté, que devront remplir les bénéficiaires des augmentations de capital;
 - d'arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions ;
 - de fixer les montants des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente autorisation et d'arrêter notamment les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres (même rétroactive), les règles de réduction applicables aux cas de sursouscription ainsi que les autres conditions et modalités des émissions, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur ;
 - en cas d'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, de fixer la nature, les caractéristiques et le nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire, et d'arrêter les dates, délais, modalités et conditions d'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital dans les limites légales et réglementaires en vigueur et notamment choisir soit de substituer totalement ou partiellement l'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital aux décotes par rapport au Prix de Référence prévues ci-dessus, soit d'imputer la contre-valeur de ces actions ou valeurs mobilières sur le montant total de l'abondement, soit de combiner ces deux possibilités ;
 - en cas d'émission d'actions nouvelles, d'imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfiques ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération desdites actions ;
 - de constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites ;
 - le cas échéant, d'imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital résultant de ces augmentations de capital ;
 - de conclure tous accords, d'accomplir directement ou indirectement par mandataire toutes opérations et formalités en ce compris procéder aux formalités consécutives aux augmentations de capital et aux modifications corrélatives des statuts ;
 - d'une manière générale, de passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, de prendre toutes mesures et décisions et d'effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées;
8. décide que 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'augmenter le capital social de la Société par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de plans d'épargne, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers, et l'ensemble des opérations qui y sont visées.

DIX-NEUVIÈME RÉOLUTION

(Délégation de compétence à donner au directoire à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du directoire et du rapport spécial des commissaires aux comptes :

1. autorise le directoire, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 à L. 225-185 du Code de commerce, avec faculté de subdélégation dans la mesure autorisée par la loi, à consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des personnes qu'il déterminera parmi les salariés et les mandataires sociaux de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-180 dudit Code, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société à émettre à titre d'augmentation de son capital, ainsi que des options donnant droit à l'achat d'actions de la Société provenant de rachats effectués par la Société dans les conditions prévues par la loi ;
2. décide que les options de souscription et les options d'achat consenties en vertu de cette autorisation ne pourront donner droit à un nombre total d'actions supérieur à 4% du capital social au jour de la décision du directoire et que le montant nominal des augmentations de capital résultant de la levée d'options de souscription d'actions consenties en vertu de la présente délégation de compétence s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 3 de la douzième résolution de la présente assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;

3. décide que le prix à payer lors de l'exercice des options de souscription ou d'achat d'actions sera fixé le jour où les options seront consenties conformément à la loi, et que ce prix ne pourra pas être inférieur à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour où les options de souscription ou d'achat seront consenties. Si la Société réalise l'une des opérations prévues par l'article L. 225-181 du Code de commerce ou par l'article R. 225-138 du Code de commerce, la Société prendra, dans les conditions prévues par la réglementation alors en vigueur, les mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires, y compris, le cas échéant, en procédant à un ajustement du nombre des actions pouvant être obtenues par l'exercice des options consenties aux bénéficiaires pour tenir compte de l'incidence de cette opération ;
4. constate que la présente autorisation emporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure de l'exercice des options de souscription. L'augmentation du capital social résultant de l'exercice des options de souscription sera définitivement réalisée par le seul fait de la déclaration de l'exercice d'option accompagnée des bulletins de souscription et des versements de libération qui pourront être effectués en numéraire ou par compensation avec des créances sur la Société ;
5. en conséquence, l'assemblée générale confère tous pouvoirs au directoire pour mettre en œuvre la présente autorisation et à l'effet notamment :
 - de déterminer l'identité des bénéficiaires, ou de la ou des catégories de bénéficiaires des options attribuées et le nombre d'options allouées à chacun d'eux ;
 - de fixer les modalités et conditions des options, et notamment :
 - la durée de validité des options, étant entendu que les options devront être exercées dans un délai maximal de 7 ans ;
 - la ou les dates ou périodes d'exercice des options, étant entendu que le directoire pourra (a) anticiper les dates ou périodes d'exercice des options, (b) maintenir le bénéfice des options, ou (c) modifier les dates ou périodes pendant lesquelles les actions obtenues par l'exercice des options ne pourront être cédées ou mises au porteur ;
 - des clauses éventuelles d'interdiction de revente immédiate de tout ou partie des actions sans que le délai imposé pour la conservation des titres puisse excéder trois ans à compter de la levée d'option étant précisé que s'agissant des options accordées aux mandataires sociaux relevant de l'article L225-185 du code de commerce, le conseil de surveillance devra, soit (a) décider que les options ne pourront être levées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit (b) fixer la quantité d'actions qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
 - le cas échéant, de limiter, suspendre, restreindre ou interdire l'exercice des options ou la cession ou la mise au porteur des actions obtenues par l'exercice des options, pendant certaines périodes ou à compter de certains événements, sa décision pouvant porter sur tout ou partie des options ou des actions ou concerner tout ou partie des bénéficiaires ;
 - d'arrêter la date de jouissance, même rétroactive, des actions nouvelles provenant de l'exercice des options de souscription;
6. décide que le directoire aura également, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, tous pouvoirs pour constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites par l'exercice des options de souscription, modifier les statuts en conséquence, et sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation, et effectuer toutes formalités nécessaires à la cotation des titres ainsi émis, toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire ;
7. décide que 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 consentir des options de souscription ou d'achat d'actions.
Elle est donnée pour une période de vingt-six mois à compter de ce jour.

VINGTIÈME RÉOLUTION

(Délégation de compétence à donner au directoire à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du directoire et du rapport spécial des commissaires aux comptes :

1. autorise le directoire, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, à procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre (à l'exclusion d'actions de préférence), au profit des bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2

dudit Code et les mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés et qui répondent aux conditions visées à l'article L. 225-197-1, II dudit Code, dans les conditions définies ci-après ;

2. décide que les actions existantes ou à émettre attribuées en vertu de cette autorisation ne pourront pas représenter plus de 0,5% du capital social au jour de la décision du directoire ; étant précisé que le montant nominal maximum des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 3 de la douzième résolution de la présente assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
3. décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive soit (i) au terme d'une période d'acquisition minimale de deux ans et que les bénéficiaires devront conserver lesdites actions pendant une durée minimale de deux ans à compter de l'attribution définitive desdites actions, soit (ii) au terme d'une période d'acquisition minimale de quatre ans, les bénéficiaires pouvant alors n'être astreints à aucune période de conservation, étant entendu que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive avant l'expiration de la période d'acquisition susvisée en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième catégorie prévue à l'article L.341-4 du Code de la sécurité sociale et que lesdites actions seront librement cessibles en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans les catégories précitées du Code de la sécurité sociale ;
4. confère tous pouvoirs au directoire, avec faculté de subdélégation dans les limites légales, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et à l'effet notamment de :
 - déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes ;
 - déterminer l'identité des bénéficiaires, ou de la ou des catégories de bénéficiaires, des attributions d'actions parmi les membres du personnel et mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements susvisés et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux ;
 - fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions, notamment la période d'acquisition minimale et la durée de conservation requise de chaque bénéficiaire, dans les conditions prévues ci-dessus étant précisé que s'agissant des actions octroyées gratuitement aux mandataires sociaux, le conseil de surveillance devra, soit (a) décider que les actions octroyées gratuitement ne pourront être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit (b) fixer la quantité d'actions octroyées gratuitement qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;
 - prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits à attribution ;
 - constater les dates d'attribution définitives et les dates à partir desquelles les actions pourront être librement cédées, compte tenu des restrictions légales ;
 - d'inscrire les actions attribuées gratuitement sur un compte nominatif au nom de leur titulaire, mentionnant l'indisponibilité et la durée de celle-ci, et de lever l'indisponibilité des actions pour toute circonstance pour laquelle la réglementation applicable permettrait la levée de l'indisponibilité ;
 - en cas d'émission d'actions nouvelles, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital réalisées en application de la présente autorisation, procéder aux modifications corrélatives des statuts et d'une manière générale accomplir tous actes et formalités nécessaires ;
5. décide que la Société pourra procéder, le cas échéant, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement nécessaires à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, en fonction des éventuelles opérations portant sur le capital de la Société dans les circonstances prévues à l'article L. 225-181 et L. 228-99 du Code de Commerce. Il est précisé que les actions attribuées en application de ces ajustements seront réputées attribuées le même jour que les actions initialement attribuées ;
6. constate qu'en cas d'attribution gratuite d'actions nouvelles, la présente autorisation emportera, au fur et à mesure de l'attribution définitive desdites actions, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et renonciation corrélative des actionnaires au profit des bénéficiaires desdites actions à leur droit préférentiel de souscription sur lesdites actions ;
7. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le directoire viendrait à faire usage de la présente autorisation, il informera chaque année l'assemblée générale ordinaire des opérations réalisées en vertu des dispositions prévues aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce, dans les conditions prévues par l'article L. 225-197-4 dudit code ;
8. prend acte du fait que la présente délégation 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 procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux ;
9. décide que cette autorisation est donnée pour une période de vingt-six mois à compter de ce jour.

VINGT-ET-UNIÈME 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 2010, 22 160 211 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.

VINGT-DEUXIÈME 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

Rapports des Commissaires aux Comptes	228
Rapport sur les comptes consolidés	228
Rapport sur les comptes annuels	229
Rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés	230
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 S.A.	233
Responsable du document et responsables du contrôle des comptes	234

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 2010, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société JCDecaux S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1.1 de l'annexe des comptes consolidés qui décrit les nouvelles normes et interprétations que votre société a appliquées.

II. JUSTIFICATION DES 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 écarts d'acquisitions et les titres mis en équivalence font l'objet d'un test de perte de valeur en fonction des perspectives de rentabilité future selon la méthode décrite dans les notes 1.11 et 1.12 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 société.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. 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 et Neuilly-sur-Seine, le 8 mars 2011

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Frédéric Quélin
Associé

ERNST & YOUNG et Autres

Pierre Jouanne
Associé

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2010, 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 la note 1.2.1.3. de l'annexe aux états financiers. Nous avons apprécié le bien-fondé de la méthodologie suivie ainsi que les données et les hypothèses utilisées par le groupe pour réaliser ces évaluations. Nous avons, sur ces bases, procédé à l'appréciation du caractère raisonnable de ces estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 8 mars 2011

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 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 AUTORISES AU COURS DE L'EXERCICE ECOULE

En application de l'article L. 225-88 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil de surveillance.

Indemnité de fin de mandat

▪ *Personne concernée :*

M. Gérard Degonse (membre du Directoire jusqu'au 31 décembre 2010).

▪ *Nature et objet :*

Octroi d'une indemnité de fin de mandat.

▪ *Modalités :*

Le Conseil de Surveillance du 7 décembre 2010 a décidé d'octroyer une indemnité de fin de mandat, soumise à des conditions de performance, pour un montant de € 1 245 000, à M. Gérard Degonse à la suite de son départ en retraite à compter du 31 décembre 2010. Cette indemnité lui a été octroyé eu égard aux performances qu'il a réalisées dans le Groupe depuis sa nomination en qualité de membre du directoire le 9 octobre 2000, soit :

- Performances financières de la Société au cours des deux derniers exercices ;
- Contribution à la gestion de la crise, année 2009, et à la sortie de crise, année 2010 ;
- Mise en place d'une politique financière qui a permis de traverser la période 2008-2010 en toute sérénité ;
- Contribution essentielle dans la transformation de la Société depuis la décision de l'introduire en bourse : organisation, qualité et fiabilité de l'information financière.

Clause de non-concurrence

▪ *Personne concernée :*

Mme Laurence Debroux (membre du Directoire à compter du 1er janvier 2011).

- *Nature et objet :*

Octroi d'une clause de non concurrence.

- *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 Mme 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.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISES DEPUIS LA CLOTURE

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.

Indemnité de rupture et retraite spécifique

- *Personne concernée :*

M. Jeremy Male (membre du Directoire).

- *Nature et objet :*

Octroi d'une indemnité de rupture et d'une retraite spécifique, soumises à des conditions de performance.

- *Modalités :*

Le Conseil de Surveillance du 8 mars 2011 a autorisé l'attribution à M. 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.

Le versement de l'indemnité de rupture est conditionné à la réalisation de performances déterminées comme suit :

- 50% du montant global de l'indemnité seront versés à la condition que la croissance moyenne du chiffre d'affaires consolidé du Groupe et celle de la marge opérationnelle du Groupe, telles que publiées par JCDecaux S.A., depuis le 1^{er} janvier 2001 (soit le premier exercice complet suivant celui de l'arrivée de M. Jérémy Male dans le Groupe) jusqu'au 31 décembre de l'exercice social précédant celui de son départ, aient été supérieures à 4% ;
- 50% du montant global de l'indemnité seront versés à la condition que le chiffre d'affaires consolidé du Groupe et la marge opérationnelle du Groupe, tels que publiés par JCDecaux SA, aient chacun progressé d'au moins 4% sur un des 3 derniers exercices sociaux précédant celui du départ de M. Jérémy Male.

Le versement de la cotisation est conditionné à la réalisation de performances déterminées comme suit :

- 50% du montant de la cotisation seront versés à la condition que la croissance moyenne du chiffre d'affaires consolidé du Groupe et celle de la marge opérationnelle du Groupe, telles que publiées par JCDecaux SA., depuis le 1^{er} janvier 2001 (soit le premier exercice complet suivant celui de l'arrivée de M. Jérémy Male dans le Groupe) jusqu'au 31 décembre de l'exercice social précédant celui du versement de la cotisation, aient été supérieures à 4% ;
- 50% du montant de la cotisation seront versés à la condition que le chiffre d'affaires consolidé du Groupe et la marge opérationnelle du Groupe, tels que publiés par JCDecaux S.A., aient chacun progressé d'au moins 4% sur un des trois derniers exercices sociaux précédant celui du versement de la cotisation.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-57 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, déjà approuvée par l'assemblée générale au cours d'un exercice antérieur, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec M. Gérard Degonse

▪ *Nature, objet et modalités :*

Le Conseil de Surveillance du 15 mars 2005 a autorisé l'attribution à M. Gérard Degonse, en cas de rupture de son contrat de travail à l'initiative de la Société, d'une indemnité de non-concurrence correspondant à un an et demi de salaire fixe et variable pour une obligation de deux ans. Le montant versé à M. Gérard Degonse à ce titre représente € 933 750.

b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite de la convention suivante, déjà approuvée par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'a pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Avec la société SOMUPI

▪ *Nature, objet et 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. 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 2010.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 8 mars 2011

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

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société JCDecaux S.A. et en application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L.225-68 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

INFORMATIONS CONCERNANT LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RELATIVES A L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce.

AUTRES INFORMATIONS

Nous attestons que le rapport du président du conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L.225-68 du Code de commerce.

Paris-La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 8 mars 2011

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-Charles 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 228 et 229 du présent document, ainsi que celles incorporées par référence pour les exercices 2009 et 2008, respectivement en pages 220 et 221 du Document de Référence 2009 (déposé le 16 avril 2010 sous le numéro D.10-0283) et en pages 224 et 225 du Document de Référence 2008 (déposé le 10 avril 2009 sous le numéro D.09-0229). Le rapport sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010 contient une observation relative à la note 1.1 de l'annexe des comptes consolidés qui décrit les normes et interprétations que la société a appliquées.

Le 14 avril 2011

Jean-Charles Decaux
Président du Directoire

3. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

Ernst & Young et Autres
41, rue Ybry
92200 Neuilly-sur-Seine
représenté par M. Pierre Jouanne,
nommé le 20 juin 2000, renouvelé par l'Assemblée Générale du 10 mai 2006 et dont le mandat expirera lors de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

KPMG SA
1, Cours Valmy
92923 Paris La Défense Cedex
représenté par M. Frédéric Quélin,
nommé le 10 mai 2006, dont le mandat expirera lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

AUDITEX,

11, allée de l'Arche - Faubourg de l'Arche

92400 Courbevoie

nommé le 10 mai 2006 et dont le mandat expirera lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

SCP Jean-Claude ANDRE & Autres

2 bis, rue de Villiers

92300 Levallois Perret

nommé le 10 mai 2006 et dont le mandat expirera lors de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

RESPONSABLE DE L'INFORMATION

Martin SABBAGH

Responsable Relations investisseurs et Communication financière

Téléphone : + 33 (0) 1 30 79 44 86

Fax : + 33 (0) 1 30 79 77 91

TABLE DE CONCORDANCE

La table de concordance ci-dessous renvoie aux principales rubriques exigées par le Règlement européen n°809/2004 pris en application de la Directive européenne dite « Prospectus » 2003/71/CE. Les informations non applicables à JCDecaux sont indiquées « N/A ».

RUBRIQUES DE L'ANNEXE 1 DU RÉGLEMENT EUROPÉEN N°809/2004	PAGES
1. PERSONNES RESPONSABLES	234
2. CONTROLEURS LÉGAUX DES COMPTES	234
3. INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	
3.1. Informations financières historiques	4 à 5
3.2. Informations financières intermédiaires	N/A
4. FACTEURS DE RISQUE	111 à 114 – 198 à 202
5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
5.1. Histoire et évolution de la société	190 - 191
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	190 - 191
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	190 - 191
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	190 - 191
5.1.4. Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social	190 - 191
5.2. Investissements	65 - 66
5.2.1. Principaux investissements réalisés au cours des 3 derniers exercices	65 - 66
5.2.2. Principaux investissements en cours	66
5.2.3. Principaux investissements envisagés	66
6. APERÇU DES ACTIVITÉS	
6.1. Principales activités	4 à 5 – 18 à 37
6.2. Principaux marchés	9 à 17
6.3. Événements exceptionnels	N/A
6.4. Dépendance éventuelle	111 à 114
6.5. Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	17
7. ORGANIGRAMME	
7.1. Description sommaire	204 à 205
7.2. Liste des filiales importantes	120 à 125
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	
8.1. Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	85 à 87
8.2. Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	N/A
9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
9.1. Situation financière	57 à 71
9.2. Résultat d'exploitation	62 à 64
9.2.1. Facteurs importants influençant sensiblement le revenu d'exploitation	63 à 64
9.2.2. Explication de l'évolution du chiffre d'affaires net ou des produits nets	59 à 61
9.2.3. Facteurs externes ayant influencé (ou pouvant influencer) sensiblement les activités	N/A

10. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
10.1. Information sur les capitaux de l'émetteur	91
10.2. Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	64 à 66
10.3. Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement de l'émetteur	111 à 114
10.4. Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	111
10.5. Informations concernant les sources de financement attendues	111 à 112
11. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	54 à 55
12. INFORMATION SUR LES TENDANCES	66
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	66
12.2. Tendances connues, incertitudes, demandes, engagements ou événements susceptibles d'influencer significativement les perspectives de l'exercice en cours	66
13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	N/A
14. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	
14.1. Informations concernant les organes d'administration et de direction	152 à 155
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction du Groupe	178 - 179
15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	
15.1. Montant de la rémunération versée et les avantages en nature	161 à 172
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	118
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	173 à 178
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration	179
16.3. Informations sur le comité d'audit et le comité de rémunération de l'émetteur	154 à 155
16.4. Gouvernement d'entreprise en vigueur dans le pays d'origine de l'émetteur	160
17. SALARIÉS	
17.1. Nombre de salariés	45 à 46
17.2. Participations et stocks options	160 à 173
17.3. Participation des salariés dans le capital	180 à 181
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	181 à 182
18.2. Existence de droits de vote différents	181
18.3. Contrôle de l'émetteur	181
18.4. Accord, connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	N/A
19. OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS	117 à 118 – 202 à 203
20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
20.1. Informations financières historiques	67 à 126 – 228
20.2. Informations financières pro forma	sans objet
20.3. Etats financiers	67 à 126
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	228 à 233
20.4.1. Vérification des informations financières historiques	228
20.4.2. Autres informations figurant dans le document de référence et vérifiées par des contrôleurs légaux	228
20.4.3. Informations financières figurant dans le document de référence et non tirées des états financiers certifiés de l'émetteur	228

20.5. Date des dernières informations financières	228
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	182
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	198 à 202
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	66
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
21.1. Capital social	180 à 189
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	191 à 198
21.2.1. Objet social de l'émetteur	
21.2.2. Dispositions statutaires et chartes concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	
21.2.3. Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	
21.2.4. Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	
21.2.5. Convocation des assemblées générales d'actionnaires et conditions d'admission	
21.2.6. Dispositions statutaires, charte ou règlement de l'émetteur pouvant retarder, différer ou empêcher un changement de son contrôle	
21.2.7. Déclarations de franchissements de seuils statutaires	
21.2.8. Conditions plus strictes que la loi pour la modification du capital social	
22. CONTRATS IMPORTANTS	sans objet
23. INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS	sans objet
24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	206
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	120 à 125 – 148 à 149
RAPPORT DE GESTION	57 à 66

Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 14 avril 2011,
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

Imprimé sur un papier certifié PEFC

Imprimé en France

