

JCDecaux

les vitrines du monde

Document de Référence 2008



Qatar

SOMMAIRE

L'ACTIVITÉ DU GROUPE	3
Les chiffres clés	4
L'année 2008	6
L'univers de la communication extérieure	9
Un métier, trois activités	17
Les annonceurs	35
Le développement durable	39
Recherche et développement	51
LES ÉTATS FINANCIERS	54
Commentaires sur les comptes consolidés	55
Comptes consolidés et annexe	71
Commentaires sur les comptes annuels	127
Comptes annuels et annexe	129
INFORMATIONS JURIDIQUES	151
Gouvernement d'entreprise, contrôle interne et gestion des risques	152
Actionnariat et Bourse	179
Capital	186
Autres informations juridiques	189
ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 13 MAI 2009	205
Ordre du jour	206
Exposé des motifs des résolutions	207
Projet des résolutions	209
AUTRES INFORMATIONS	223
Rapports des Commissaires aux Comptes	224
Responsable du document et responsables du contrôle des comptes	228
TABLE DE CONCORDANCE	230

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 2007 :

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

2. Relatives à l'exercice 2006 :

- 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 4 avril 2007 sous le numéro D.07-273 (respectivement : pages 47 à 116 et 211).
- 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 4 avril 2007 sous le numéro D.07-273 (respectivement : pages 118 à 141 et 212).
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées figurant dans le document de référence déposé le 4 avril 2007 sous le numéro D.07-273 en page 213.

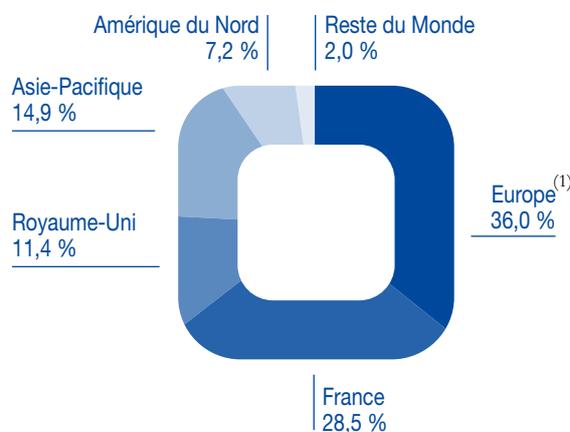
Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du document de référence.

L'ACTIVITÉ DU GROUPE

Les chiffres clés	4
L'année 2008	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	14
Un métier, trois activités	17
La stratégie du Groupe	17
Le Mobilier Urbain	18
La Publicité dans les transports	24
L’Affichage grand format	31
Les annonceurs	35
Les principaux annonceurs	35
Les contrats d’achat d’espace	38
JCDecaux OneWorld au service des annonceurs internationaux	38
Le développement durable	39
Ressources humaines	40
Relations avec les clients et les fournisseurs	45
Relations avec la société civile	46
Environnement	47
Recherche et développement	51

LES CHIFFRES CLÉS

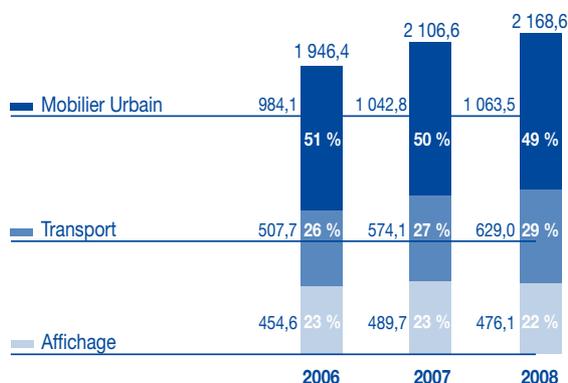
CHIFFRE D'AFFAIRES 2008 PAR ZONE



⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ

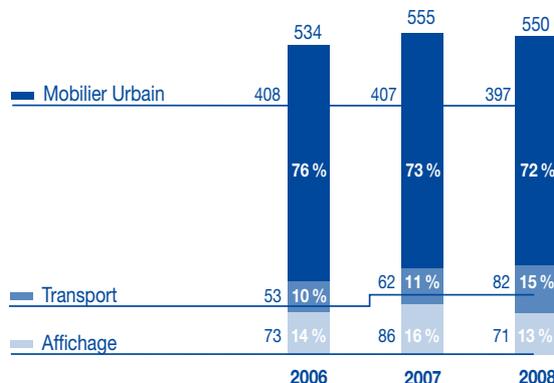
(en millions d'euros, part de l'activité en %)



En 2008, le chiffre d'affaires du Groupe a progressé de 2,9 % et ressort à 2 168,6 millions d'euros. À périmètre et taux de change constants, la croissance interne est de 6,3 %. Le chiffre d'affaires du Mobilier Urbain s'établit à 1 063,5 millions d'euros, en hausse de 2,0 %. À périmètre et taux de change constants, la croissance interne est de 4,5 %. Le chiffre d'affaires du Transport a progressé de 9,6 % et s'établit à 629,0 millions d'euros. À périmètre et taux de change constants, la croissance interne est de 14,4 %. Le chiffre d'affaires de l'Affichage a baissé de 2,8 % et s'établit à 476,1 millions d'euros. À périmètre et taux de change constants, la croissance interne est de 0,6 %.

MARGE OPÉRATIONNELLE PAR ACTIVITÉ

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

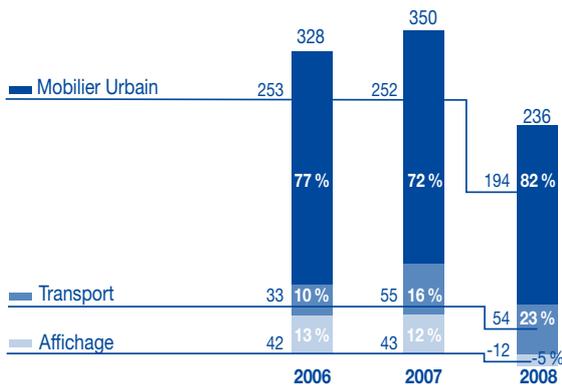


La marge opérationnelle⁽¹⁾ s'établit à 549,9 millions d'euros, en baisse de 1,0 % par rapport à 2007 (555,2 millions d'euros) et représente 25,4 % du chiffre d'affaires consolidé, soit une baisse de 100 points de base par rapport à 2007 (26,4 %). Cette baisse reflète la décroissance des marges opérationnelles du Mobilier Urbain et de l'Affichage, en partie compensée par la hausse de la marge opérationnelle du Transport.

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

RÉSULTAT D'EXPLOITATION PAR ACTIVITÉ

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

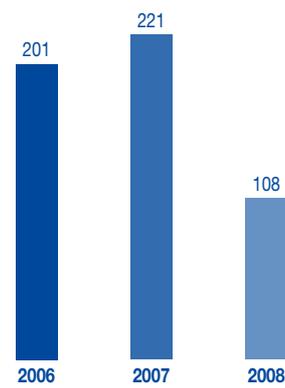


Le résultat d'exploitation⁽¹⁾ s'établit à 236,4 millions d'euros, en baisse de 32,5 % par rapport à 2007 (350,2 millions d'euros) et représente 10,9 % du chiffre d'affaires, soit une baisse de 570 points de base par rapport à 2007 (16,6 %).

⁽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)

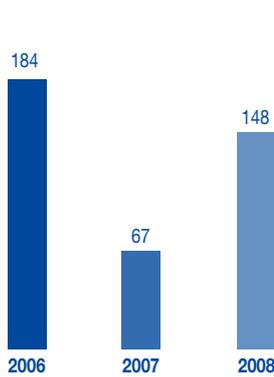


Le résultat net part du Groupe s'élève à 108,1 millions d'euros, soit une baisse de 51,1 % par rapport à 2007 (221,0 millions d'euros).

Cette diminution s'explique par la baisse du résultat d'exploitation et par la forte baisse de la performance des sociétés mises en équivalence, partiellement compensées par la baisse du taux effectif d'impôt.

CASH FLOW DISPONIBLE

(en millions d'euros)

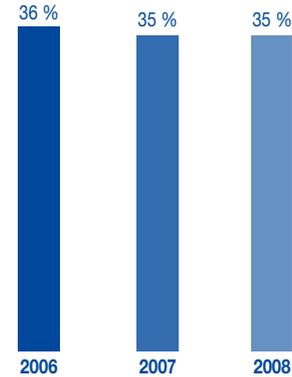


Le cash flow disponible⁽¹⁾ a augmenté de 81,1 millions d'euros et s'établit à 148,0 millions d'euros, en raison de l'amélioration du besoin en fonds de roulement.

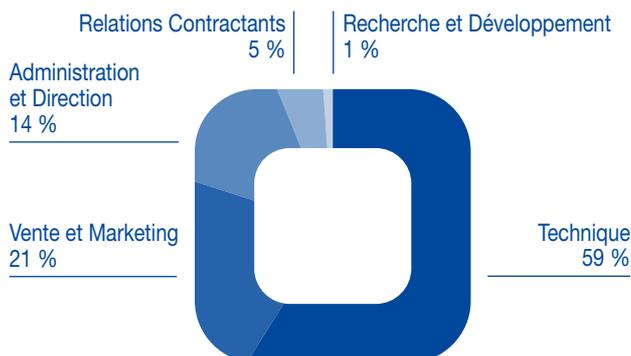
Au 31 décembre 2008 la dette nette s'élevait à 706,6 millions d'euros. Le Groupe est noté « Baa2 » par Moody's et « BBB+ » par Standard and Poor's.

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

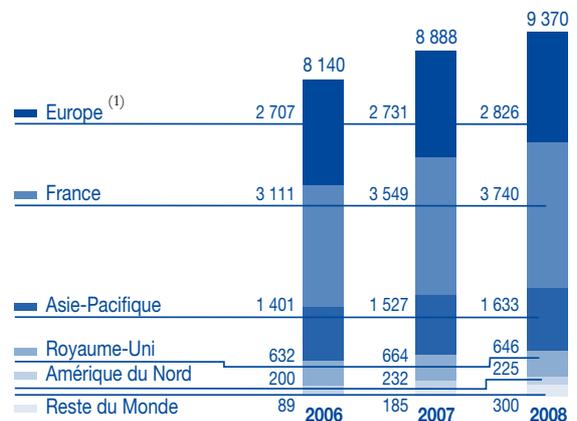
RATIO DETTE FINANCIÈRE NETTE / FONDS PROPRES



EFFECTIFS 2008 PAR MÉTIER



ÉVOLUTION DES EFFECTIFS PAR ZONE



⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni

L'ANNÉE 2008

En 2008, JCDecaux a poursuivi sa stratégie de développement par croissance interne et a renforcé sa position de numéro un mondial du mobilier urbain et de la publicité dans les aéroports. L'année 2008 a été marquée par de nombreux renouvellements de contrats, notamment en France, et par le gain de nouveaux contrats importants tant sur des marchés matures tel que le gain, conjointement avec Métrobus, des contrats RFF/SNCF en France, que sur de nouveaux marchés avec le gain du contrat de l'aéroport de Dubaï qui représente une étape capitale dans la stratégie de développement du Groupe au Moyen Orient. JCDecaux a également intensifié le déploiement de son activité de vélos en libre service avec le lancement de nouveaux programmes notamment au Luxembourg, à Amiens, à Nantes, à Nancy ou encore avec la validation de l'extension du système Velib' à 30 communes de la banlieue parisienne. Le développement de l'activité Mobilier Urbain se poursuit au Japon, avec le gain de trois nouveaux contrats.

1. ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE DE CONTRATS

Europe

- **En France**, dans le cadre d'appels d'offres, **JCDecaux** a remporté :
 - le contrat du Port Autonome de Paris reconduit avec Avenir, filiale du groupe JCDecaux, pour la gestion de 200 faces publicitaires dans Paris et sa couronne pour une durée de 5 ans. Avec près de 130 faces situées à des emplacements stratégiques dans Paris intra-muros, ce contrat vient consolider la position d'Avenir comme premier opérateur en affichage grand format à Paris.
 - le contrat, via son groupement Avenir-JCDecaux, pour la mise à disposition du domaine de RFF hors gare (Lot 2) à des fins publicitaires pour une durée de 8 ans. La nature et la dimension du Lot 2 de RFF représentent un enjeu commercial majeur du fait des 10 000 faces publicitaires qui le composent dont Avenir exploitait déjà près de 2 300 faces en sous-location.
 - le contrat pour la mise à disposition d'emplacements du domaine public ferroviaire de la SNCF via le groupement momentané d'entreprises Metrobus-JCDecaux piloté par Metrobus en vue de leur exploitation à des fins publicitaires et de la réalisation d'opérations publicitaires pour une durée de 8 ans. Ce contrat se répartit entre Metrobus pour 85% et JCDecaux pour 15%, qui exploitera le patrimoine hors gare, soit environ 1 500 faces, implantées majoritairement dans les villes de plus de 100 000 habitants.
 - le contrat de mobilier urbain et de vélos en libre-service de la Communauté d'Agglomération de Plaine Commune (330 000 habitants) pour une durée de 15 ans. Le contrat porte sur l'installation et l'entretien de 394 abribus publicitaires, 397 MUPi 2m², 117 seniors 8m² et 29 colonnes d'affichage culturel, ainsi que l'implantation de 50 stations de vélos en libre-service et de 450 vélos. Il représente 1 397 faces publicitaires 2m² et un minimum de 346 faces publicitaires 8m². Les mobiliers installés sont des créations JCDecaux ou ont été conçus par des designers et architectes prestigieux : Sir Norman Foster, Philip Cox ou Jean-Michel Wilmotte.
 - le contrat de mobilier urbain publicitaire de la ville de Toulouse (427 000 habitants), quatrième ville de France et capitale de la région Midi-Pyrénées, pour une durée de 15 ans. Ce renouvellement de contrat porte sur 630 abribus publicitaires, 20 abribus non publicitaires, 350 Mupi® mobile 2m², 80 Senior® 8m² et 20 mobiliers 12 m² ainsi que 20 colonnes représentant 2 100 faces publicitaires 2m², 160 faces publicitaires 8m² et 40 faces publicitaires 12 m². Les mobiliers installés sont les œuvres d'architectes ou de designers renommés comme Sir Norman Foster et Mario Bellini ou des créations JCDecaux.
 - le contrat de vélos en libre-service de la ville de Nantes, Bicloo. Le système a connu une belle affluence avec plus de 13 545 locations en 7 jours, d'ores et déjà plus de 1 165 abonnements annuels et 5 197 abonnements courte durée ont été souscrits. Bicloo, c'est 79 stations et 700 vélos. Bicloo va permettre aux utilisateurs du service de profiter des nombreux aménagements piétonniers et des pistes cyclables de la ville. La mise en place de ce dispositif permet la création de 14 emplois, portant à 140 le nombre de collaborateurs employés par la Direction Régionale.
 - le contrat de mobilier urbain publicitaire et de vélos en libre-service de la Communauté d'Agglomération de Cergy-Pontoise (185 000 habitants) pour une durée de 15 ans d'une part, et le mobilier urbain des villes de Cergy, d'Eragny, Jouy le Moutier, Osny, Pontoise et Vauréal pour une durée de 15 ans d'autre part. Le contrat porte sur l'installation et l'entretien de 301 abribus publicitaires, dont 45 avec dispositifs d'informations voyageurs, 161 MUPi 2 m², 79 mobiliers 8 m² et 8 mobiliers 12 m², ainsi que l'implantation de 40 stations de vélos en libre-service et de 350 vélos. Ce contrat représente 763 faces publicitaires 2m² et 199 faces publicitaires 8m².
 - le contrat des vélos en libre-service de la Communauté Urbaine du Grand Nancy (270 000 habitants) pour une durée de 10 ans. Ce contrat porte sur la fourniture, l'installation, l'entretien et la maintenance de 25 stations de vélos en libre-service et de 250 vélos pour la phase minimum.

- le renouvellement de onze contrats de Mobilier Urbain publicitaire en province. Les villes concernées représentent une population de près de 500 000 habitants. Ces contrats portent sur 1 880 faces publicitaires 2m² et 276 faces publicitaires 8m². Les municipalités ayant choisi JCDecaux sont : Chambéry, Châtellerauld, Hérouville-Saint-Clair, Laval, Longwy, Mont-de-Marsan, Orléans, Tarbes, Valenciennes et Villeneuve Loubet, ainsi que le Syndicat mixte des Transports de l'Est de l'Etang de Berre. Les mobiliers installés sont des créations JCDecaux ou Philip Cox.
- le renouvellement de onze contrats de Mobilier Urbain en région Ile de France. Les villes concernées représentent une population de plus de 320 000 habitants. Ces contrats portent sur 1 156 faces publicitaires 2m² et 195 faces publicitaires 8m². Les municipalités ayant choisi JCDecaux sont : Cachan, Conflans-Sainte-Honorine, Les Lilas, Les Ulis, Marly-le-Roi, Noisy-le-Roi, Pantin, Torcy, Verrières le Buisson, Villeparisis et Vitry-sur-Seine.
- le contrat des sanitaires automatiques à accès universel de la ville de Paris pour une durée de 15 ans. Le contrat porte sur la conception, la réalisation, l'installation et l'exploitation de 400 sanitaires automatiques à accès universel.

Par ailleurs, le Conseil d'Etat a validé l'avenant entre la société SOMUPI et la ville de Paris portant sur l'extension de Vélib' «sur une partie du territoire d'une trentaine de communes limitrophes ou très voisines de Paris».

- Au Luxembourg, JCDecaux a lancé Vel'OH !, les vélos en libre-service de la ville de Luxembourg. Le système a connu une belle affluence avec plus de 1 000 locations en 5 jours. Vel'OH ! (25 stations et 250 vélos) a été mis à disposition le 21 mars 2008 et permet aux utilisateurs du service de profiter des nombreux aménagements piétonniers et des pistes cyclables de la ville.

Amérique du Nord

- Aux **Etats-Unis**, JCDecaux a signé un contrat de concession publicitaire avec l'aéroport international de San Diego pour une durée de dix ans. Avec plus de 18 millions de passagers par an, l'aéroport international de San Diego est le deuxième plus grand aéroport de Californie du Sud.

Amérique du Sud

- Au **Chili**, JCDecaux a remporté le contrat de mobilier urbain de la ville de Santiago (215 000 habitants) pour une durée de 15 ans. Ce contrat comprend le design, l'installation, l'entretien et la commercialisation de 125 abribus publicitaires, 30 MUPIs 2m², 30 MUPIs horloge, 15 Seniors 8m² ainsi que de 125 bornes de propreté et 4 JEI (Journaux électroniques d'information). L'ensemble de ces mobiliers représente 580 faces publicitaires.

Asie-Pacifique

- Au **Japon**, MCDDecaux (société commune de JCDecaux SA et Mitsubishi Corporation, dont JCDecaux détient 60 %) a remporté trois nouveaux contrats. Ces contrats d'une durée de 20 ans concernent les villes de Kawasaki, 9^{ème} ville japonaise avec 1,3 million d'habitants (contrat signé avec un opérateur de bus privé), Sendai, 12^{ème} ville avec 1 million d'habitants, un des principaux marchés publicitaires nippons (contrat signé avec la municipalité), Sagami-hara, 19^{ème} ville avec 0,7 million d'habitants (contrat signé avec un opérateur de bus privé). Avec seize des vingt premières villes japonaises et 30 villes dans le top 50, représentant une audience potentielle de 28,5 millions d'habitants, MCDDecaux disposera sous 5 ans d'un potentiel de 3 500 abribus et 7 000 faces publicitaires. Poursuivant son implantation dans le paysage urbain nippon, MCDDecaux bénéficie d'un accueil très positif des citoyens et des annonceurs depuis le lancement en 2004 de Cityscape, son réseau d'abribus local
- En **Chine**, JCDecaux Pearl & Dean – filiale de JCDecaux détenue à 100% – a signé un contrat exclusif de 5 ans avec MTR Corporation à Hong Kong pour la mise en place et la gestion de sa communication extérieure dans le métro. Celle-ci comprend les six lignes urbaines du MTR et la ligne Airport Express. Le contrat a été divisé en deux parties, l'une couvrant les produits traditionnels du MTR, l'autre consacrée à ses réseaux d'écrans plasma dont la responsabilité reviendra à une division numérique créée spécialement à cet effet, MTR Plasma TV Networks. Près de 3 400 millions de dollars HK de recettes publicitaires devraient être générés sur les cinq années de contrat. JCDecaux Pearl & Dean détient le contrat de publicité du MTR depuis la mise en place du métro en 1977. MTR est reconnu comme étant le leader mondial de la communication dans le métro en termes d'innovation et de créativité. Son réseau transporte 2,5 millions de passagers tous les jours et MTR domine le marché de la communication extérieure à Hong Kong.

Afrique du Nord

- En **Algérie**, JCDecaux a remporté le contrat de concession publicitaire de l'aéroport d'Alger portant sur l'ensemble des terminaux de l'aéroport et des espaces extérieurs. Alger, avec plus de 4 millions d'habitants, est la première agglomération urbaine du Maghreb. Bénéficiant d'un taux de croissance significatif depuis plusieurs années (+6 % en 2007, hors pétrole), l'Algérie se positionne comme la deuxième économie du continent africain. JCDecaux Algérie y est présent depuis fin 2007 dans 19 aéroports de province. Avec une capacité totale de 10 millions de passagers, l'aéroport d'Alger a été totalement rénové en 2006 et 2007 et bénéficie d'un nouveau terminal dédié aux vols internationaux. L'aéroport a accueilli près de 4 millions de passagers en 2007 et connaît une croissance du trafic (+ 9 % en 2007) nettement supérieure à la moyenne mondiale.

Moyen-Orient

- A **Dubaï**, JCDecaux a annoncé avoir conclu, via sa filiale JCDecaux Dicon, un contrat de concession publicitaire exclusif pour 10 ans avec l'Aéroport International de Dubaï. L'Aéroport International de Dubaï aura une capacité annuelle de 75 millions de passagers dès que ses projets actuels d'extension seront menés à terme. Avec la construction du nouveau terminal 3 et de deux nouveaux halls d'embarquement, il deviendra la première infrastructure aéroportuaire au monde de cette dimension, spécialement conçu pour accueillir l'Airbus A380. L'Aéroport International de Dubaï prévoit un trafic de plus de 40 millions de passagers en 2008. En Avril 2008, il se plaçait à la 20ème place des aéroports dans le monde et la 10ème de ceux exploités par JCDecaux.

2. PARTENARIATS, ACQUISITIONS ET RÉORGANISATIONS

Russie

- En septembre, JCDecaux a confirmé être entré en discussion exclusive avec News Corporation en vue d'un possible rapprochement des actifs de News Outdoor Group (« NOG »), leader de la communication extérieure en Russie, avec certains actifs de JCDecaux. JCDecaux et News Corporation ont indiqué en octobre avoir mis fin à leurs discussions portant sur une éventuelle transaction concernant News Outdoor Group.

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.

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. 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 ».

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 2008, l’activité Affichage a représenté plus de 50 % des investissements en communication extérieure à travers le monde, l’activité Publicité dans les transports environ 32 %, soit une augmentation de sa part de marché notamment en Asie, et le Mobilier Urbain environ 18 % (*source : JCDecaux*).

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

En 2008, les investissements publicitaires réalisés en communication extérieure se sont élevés à environ 23,8 milliards d’euros, soit 6,7 % des investissements publicitaires mondiaux (contre 6,4 % en 2007), évalués à 356,7 milliards d’euros (*source : estimations ZenithOptimedia, décembre 2008, sur la base d’un taux de change annuel moyen de 0,6799 euro par dollar américain en 2008*). 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 2008, la communication extérieure a représenté 10,6 % du marché publicitaire dans cette région, alors qu’elle a représenté 4,2 %, 7,3 % et 4,4 % de ce marché, respectivement, en Amérique du Nord, en Europe et en Amérique du Sud. Pour les seuls pays d’Europe Centrale et de l’Est (Russie incluse), la part de marché de la communication extérieure s’élève à près de 11,0 % des dépenses publicitaires totales, soit la part de marché régionale la plus élevée au monde.

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

2.1. Une audience en forte croissance et en évolution

L’audience de la communication extérieure a augmenté ces dernières années car les populations sont de plus en plus urbaines. D’après une étude de l’ONU publiée en 2008 « Perspectives de l’Urbanisation Mondiale: révision 2007 », 70 % de la population mondiale devrait vivre en ville en 2050. Le rapport indique également que 2008 a été une année charnière au cours de laquelle, pour la première fois, à l’échelle mondiale, le nombre de personnes vivant dans les villes égalait quasiment la population des zones rurales. Ce phénomène est accentué dans le monde émergent, où les populations rurales migrent toujours plus nombreuses vers les grands centres urbains. Les pays développés ont déjà atteint un taux d’urbanisation supérieur à 50%.

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

Ainsi, le temps de trajet entre le domicile et le travail a augmenté dans la plupart des pays, ce qui signifie que les automobilistes sont de plus en plus exposés à la communication extérieure. En France, les distances moyennes parcourues par personne ont plus que doublé au cours des 20 dernières années. Dans de nombreux pays, le nombre moyen de véhicules pour 1 000 habitants augmente régulièrement, ce qui se traduit par une croissance constante de la circulation automobile. Dans l’Union européenne, une zone à forte densité de véhicules, le nombre moyen de véhicules pour 1 000 habitants a ainsi augmenté de 6 % entre 2002 et 2007. La Pologne, exemple de pays où le marché s’est récemment développé, a connu la plus forte augmentation avec une croissance de 28 % sur cette période (*source : Comité des Constructeurs Français d’Automobiles*). En Corée du Sud, où JCDecaux détient plusieurs

contrats de mobilier urbain à Séoul, la croissance était de 21 % sur la même période. En Chine, même si le nombre de véhicules pour 1 000 habitants reste faible, le volume de ventes de véhicules est désormais le deuxième plus élevé au monde après les Etats-Unis et les ventes ont augmenté d'environ 7% en 2008 par rapport à 2007.

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

Enfin, en matière de transport aérien, selon l'ACI (*Airports Council International*), après plusieurs années de forte croissance, le trafic a légèrement décliné en 2008 (-0,6%) en raison des effets conjugués de la forte hausse du prix du pétrole au 1er semestre et de la crise financière au second semestre. Ceci reflète une réalité différente selon le type de passagers. En effet si le trafic passager domestique a tendance à décroître (-2,6 %) et ce essentiellement sur des marchés matures tels que l'Europe et l'Amérique du Nord, le trafic passager international, pour sa part, continue d'augmenter, bien qu'à un rythme plus réduit, avec en 2008 un taux de croissance de 2,1 %.

Toujours selon l'ACI, en dépit d'un recul du trafic attendu en 2008 et 2009, le trafic passager dans l'ensemble des régions du globe connaîtra une croissance annuelle moyenne de 3 % dans les cinq années à venir, avec une dynamique toute particulière annoncée en Asie (portée par la Chine et l'Inde), au Moyen-Orient et en Afrique. Là encore, la croissance du trafic aérien restera essentiellement portée par la hausse du trafic international soutenue par la démocratisation du transport aérien dans les pays émergents.

2.2. Une fragmentation croissante des grands médias traditionnels

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

La fragmentation de la télévision

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

La croissance rapide du nombre d'abonnés à la télévision numérique est soulignée par un rapport récent Ofcom qui révèle qu'au Royaume-Uni, le taux d'équipement des ménages en télévision numérique est le plus élevé au monde (86 %) et qu'il est également très élevé aux Etats-Unis (70 %) (*Rapport Ofcom International Communications Market, Novembre 2008*). De plus en plus de foyers réticents à payer un abonnement par câble ou satellite disposent désormais d'un choix très large de chaînes en numérique.

La réception de ces chaînes en format numérique s'est accompagnée du développement de dispositifs permettant au téléspectateur de sélectionner ses programmes de télévision. Ainsi, les dernières générations de magnétoscopes, telles que le TiVO aux Etats-Unis ou Sky+ au Royaume-Uni, ont atteint des taux de pénétration significatifs dans les foyers de ces deux pays, ce qui a affecté l'audience télévisuelle. Ces enregistreurs numériques sont capables d'identifier et de « zapper » les coupures publicitaires. Beaucoup de consommateurs regardent également la télévision sur Internet qui est dépourvue de coupures publicitaires. D'après le rapport Ofcom, les programmes regardés sur Internet ont augmenté de 131 % en France en 2007 et de 69 % au Royaume-Uni.

Par ailleurs, la forte croissance de la « vidéo à la demande » contribue également à concurrencer la télévision hertzienne traditionnelle. Sur de nombreux marchés, la pénétration très rapide de ce type de service fourni par câble, par satellite ou encore via l'internet haut débit, permet à une audience toujours plus étendue de visualiser des programmes dépourvus de toute publicité et téléchargeables à domicile via un décodeur numérique.

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

La montée en puissance de l'Internet haut débit, dont disposent aujourd'hui 92 % des internautes américains actifs (*Source : « The Bandwidth Report », décembre 2008*), a également un impact significatif sur les habitudes de consommation des médias aux Etats-Unis. Selon le rapport Ofcom, c'est en France et aux Pays-Bas que le taux de réception d'Internet en haut débit est le plus élevé en Europe (respectivement 91 % et 93 %). L'étude USC a montré que les internautes qui ne disposent pas de connexion à haut débit ont tendance à se connecter à Internet pour des périodes relativement longues de 30 minutes, alors que les internautes qui disposent d'une connexion à haut débit ont tendance à se connecter pour de très courtes périodes qui coïncident avec les coupures publicitaires à la télévision. La pénétration croissante de l'Internet haut débit pénalise donc l'efficacité de la télévision et remet en

cause son positionnement de média de masse. Cette évolution semble aujourd'hui s'accélérer et constitue une véritable opportunité de croissance pour la communication extérieure.

La fragmentation de la radio

Le phénomène de fragmentation s'observe également pour la radio car l'émergence de la radio numérique et satellite permet au consommateur un choix de stations beaucoup plus large et offre, en outre, la possibilité de contourner les plages publicitaires. Toutefois, la pénétration croissante d'Internet a significativement réduit pour beaucoup de personnes le temps d'écoute de la radio. Comme ce fut le cas pour la télévision, on constate une montée en puissance des abonnements aux radios fournissant des programmes sans publicité. Quelques 20 millions de personnes aux États-Unis et au Canada sont abonnées à des radios se différenciant des radios traditionnelles par l'absence de publicité. La plateforme connaît un fort succès auprès des automobilistes et des activités commerciales notamment les supermarchés, les hôtels et les restaurants. L'Italie devrait lancer ce service en 2009 suivie par d'autres pays européens et du Moyen-Orient.

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

La fragmentation de la presse quotidienne et des magazines

La presse quotidienne et les magazines n'échappent pas à ce phénomène de fragmentation croissante, notamment en raison de l'émergence de la presse gratuite et de la multiplication des magazines thématiques. Par ailleurs, cette tendance à l'accès à l'information via Internet, particulièrement par les jeunes, a un impact négatif sur l'efficacité de ce média.

2.3. Une offre de plus en plus attractive

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

La capacité d'innovation « produits » du Groupe permet également de proposer aux annonceurs de flexibiliser des supports de communication toujours plus attractifs, ce qui soutient la croissance du média. Un élément important de l'année 2008 a été l'utilisation accrue des écrans digitaux publicitaires notamment dans le domaine du transport. Dans les aéroports de Los Angeles, Londres, Francfort et dans le métro de Hong Kong, le plus grand au monde, le Groupe a introduit des écrans digitaux rendant plus attractifs et plus flexibles les messages publicitaires délivrés aux consommateurs.

Outre les innovations technologiques et qualitatives que nous avons évoquées, le Groupe a continué à développer en 2008 sa gamme de produits « Innovate ».

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

Un exemple de ce type de campagnes est le développement de procédés technologiques permettant aux consommateurs d'utiliser leurs téléphones portables pour interagir avec l'affiche et recevoir des messages de l'annonceur. Ces campagnes interactives, à la fois puissantes et ciblées, se sont avérées très populaires en 2008, notamment chez les annonceurs des industries du divertissement et de la téléphonie mobile (notamment Universal Pictures, Telstra Blackberry, Nokia et Sony Ericsson) ainsi que chez les grands annonceurs internationaux LloydsTSB et Nike. Ces campagnes permettent au consommateur de découvrir le produit de manière originale, apportant une valeur ajoutée réelle à l'investissement publicitaire.

Parmi les autres produits « Innovate » développés par le Groupe, citons « Interact » qui permet au consommateur de sélectionner l'information désirée directement sur le support publicitaire et « Showscreen », qui consiste à introduire un écran de télévision interactif dans un panneau publicitaire rendant possible la transmission de plusieurs messages au consommateur. Ces deux produits « Innovate » ont été fortement demandés par les annonceurs en 2008 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 2008, les annonceurs ayant investi dans ces campagnes interactives sont notamment : Sony Ericsson, Pedigree Petfoods, Pru Health, Tiger Beer, Schweppes, Puma, South Korea Telecom.

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, Hugo Boss), des produits de beauté (Beiersdorf), de la téléphonie mobile (Nokia) ou encore de l'agroalimentaire (Kraft).

En matière d'interactivité, JCDecaux a initié depuis janvier 2007 une première mondiale en France : le lancement à Paris d'un réseau de 54 vitrines 8m² (« Chrono Connect ») intégralement interactives, commercialisées toutes les semaines sur le principe d'une vente par tranche horaire. Concrètement, une marque peut décider de sélectionner pendant 7 jours la tranche « Day » qui est l'une des quatre tranches horaires disponibles et l'associer au contenu numérique de son choix (son, vidéo, promotion, jeu...). A chaque changement de tranche horaire, le contenu numérique proposé aux passants change en temps réel au profit de celui correspondant à la marque qui apparaît. Les résultats observés en nombre de fichiers téléchargés sont extrêmement positifs et confirment l'attrait des marques pour cette nouvelle forme de communication.

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

Les marchés les plus importants enregistrent une nouvelle campagne JCDecaux Innovate pratiquement chaque semaine, ce qui incite de nouveaux annonceurs à se tourner vers ce média. En France, JCDecaux Innovate a mené, en 2008, 44 opérations innovantes de communication extérieure, dont une part très significative avec des marques issues de secteurs habituellement peu captifs tels que l'alimentaire ou les produits d'hygiène-beauté. Au Royaume-Uni, où le concept a été lancé depuis plus longtemps, 48 campagnes ont eu recours à la technologie « Innovate » en 2008. Cette capacité d'innovation permanente permet aux forces de vente du Groupe d'attirer de nouveaux annonceurs vers la communication extérieure. Un nombre significatif de campagnes « Innovate » a également été déployé dans la zone Europe¹, en Asie et aux Etats-Unis.

2.4. Un coût par contact très compétitif

La communication extérieure continue d'offrir un coût par contact significativement inférieur à celui des autres médias.

En 2008, au Royaume-Uni, les audiences pour la télévision sont restées stables. Les tarifs de la publicité ont néanmoins été les plus faibles depuis au moins dix ans, générant mécaniquement une augmentation du nombre de contacts touchés pour 1 000 euros investis. Les audiences de la radio restent également stables mais la baisse de la demande provoquée par la crise financière a touché les tarifs de la publicité rendant ce média moins coûteux. D'autre part, la baisse de l'audience de la presse écrite a entraîné une hausse du coût pour 1000€ investis tandis que le cinéma, média de taille modeste, a vu une légère amélioration de son coût relatif à la suite de l'augmentation de son audience.

La communication extérieure demeure le média le plus compétitif au Royaume-Uni, avec une audience en forte croissance sur l'année.

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

Contacts touchés pour 1 000 € investis	Royaume-Uni	Suède	Finlande
Communication extérieure (Mobilier Urbain – Affichage)	647 386	384 608	285 714
Télévision (hertzienne, satellite, câblée) – spot de 30 sec.	165 548	105 662	85 690
Radio (spot de 30 sec.)	523 872	166 931	253 165
Presse quotidienne	109 681	63 009	90 334
Cinéma (spot de 30 sec.)	13 647	17 072	13 333
Internet	468 403	235 667	149 254

Sources : Zenith Optimedia (pour tous les médias à l'exception de la communication extérieure), Dagmar 2009, KMT 2008, KRT 2009, TV-Mittai 2008 (Finlande), Orvesto Consumer & estimations JCDecaux (Suède).
Communication extérieure : Agences de mesure d'audience des différents pays.

2.5. Fiabilité et amélioration de la mesure d'audience

Dans l'univers des médias, les plus matures disposent d'outils de mesure qui permettent aux acheteurs d'espace publicitaire de planifier leurs campagnes efficacement. Traditionnellement, la communication extérieure ne disposait pas, comme les autres grands

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni

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 2008, le Groupe a réalisé un certain nombre d'avancées significatives qui contribueront à renforcer l'attrait de ce média pour les annonceurs.

JCDecaux a largement contribué à développer une méthodologie cohérente pour la mesure d'audience de la communication extérieure en Europe, aux États-Unis et en Asie-Pacifique. Fort de sa notoriété, le Groupe a instauré une méthodologie de référence ou « meilleure pratique » de la mesure d'audience en concertation avec les autres acteurs clés de la communication extérieure. Ces premières initiatives ont été renforcées en 2008, par la création d'un nouveau Groupe de réflexion, sous l'égide de l'institut de recherche international ESOMAR, qui a pour objectif de mettre en œuvre des standards de mesure d'audience spécifiques à la communication extérieure (« Global Guidelines for Out Of Home Audience Measurement »). JCDecaux est membre du comité de décision et préside par ailleurs le comité technique de cet organisme, dont font également partie la Fédération Internationale des Annonceurs (« World Federation of Advertisers ») et d'autres parties prenantes de l'univers de la publicité. Seuls la télévision et internet ont pris de telles initiatives en matière de mesure d'audience jusqu'à présent, et cette démarche démontre l'importance croissante qu'attachent les annonceurs à la communication extérieure dans leur stratégie publicitaire. Une version provisoire de la méthodologie de référence a été envoyée aux parties prenantes de toute l'industrie publicitaire pour consultation et commentaire. La version finale devrait être disponible au printemps 2009 et devrait grandement 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. L'essentiel est que la méthode permette de recueillir des données de parcours fiables.

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

En Allemagne, de nouveaux résultats de mesure d'audience ont été publiés en 2008. Sur ce marché significatif, ainsi qu'en Australie et aux États-Unis à partir du printemps 2009, les clients du Groupe pourront quantifier plus facilement la valeur de la communication extérieure lors de leurs arbitrages publicitaires, ce qui devrait continuer de soutenir la croissance du média. Par ailleurs, la technologie GPS a été intégrée aux mesures d'audience réalisées au Royaume-Uni en 2008 et sera utilisée aux Pays-Bas en 2009.

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

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

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

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

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

Sur la plupart des marchés auxquels il a été fait référence ci-dessus, les systèmes de mesure d'audience, qui ne s'appliquaient auparavant qu'à l'activité affichage, ont été étendus à l'ensemble des activités de la communication extérieure, y compris à la publicité dans les transports et plus récemment, aux supports publicitaires situés à proximité des points de vente. Cela devrait permettre aux annonceurs de mieux planifier leurs campagnes et d'acheter des réseaux de communication extérieure plus pertinents. Ainsi, en Finlande, suite au lancement en 2006 du système de mesure « Outdoor impact », les annonceurs peuvent désormais mesurer l'audience d'une campagne multi-supports JCDecaux (Mobilier Urbain, Affichage, publicité sur autobus et en centre commercial) et procéder ainsi à des comparaisons entre différents médias. Ce type d'outil permet au Groupe de dynamiser les ventes en attirant de nouveaux budgets publicitaires. En 2007, l'année suivant le lancement du nouveau système, la communication extérieure en Finlande a gagné des parts de marché sur les grands médias traditionnels. La croissance du chiffre d'affaires publicitaire de JCDecaux en Finlande s'est ainsi élevée à 18 %, dépassant largement la croissance moyenne de l'ensemble des médias (+6,5 %) sur l'année. Cette performance est le résultat d'un changement d'approche commerciale, le Groupe ne vendant plus de faces publicitaires en tant que telles, mais bien des contacts et des audiences, en phase avec les attentes des annonceurs dans le cadre d'une stratégie publicitaire plurimédias. JCDecaux Finlande a été désigné « Média de l'année 2007 » par TNS Gallup, récompensant ainsi les efforts du Groupe en matière de mesure d'audience et de promotion du média auprès des annonceurs.

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

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

En France, grâce à un partenariat avec MarketingScan, filiale du groupe GFK, JCDecaux propose désormais aux marques du secteur des produits de grande consommation de mesurer l'efficacité du média sur les ventes ou la part de marché. Le principe de ces études est de mesurer l'écart des ventes de la marque entre une ville où la campagne est présente et une ville où la campagne n'est pas présente. Cette méthodologie permet de véritablement isoler l'apport de la communication extérieure, y compris dans le cadre d'un dispositif plurimédia. A ce jour, plus de 50 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 matière d'efficacité comparée. 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 trois dernières années, 77 % ont généré des résultats positifs à court terme sur les ventes de la marque.

3. PAYSAGE CONCURRENTIEL

Trois grands acteurs mondiaux

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

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

De nombreux concurrents locaux

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

- France : Liote/Citylux (Publicité lumineuse), Insert (Micro-affichage), Metrobus (Transport).
- Royaume-Uni : Titan Outdoor (Affichage) et Primesight (Affichage).
- Belgique : Belgian Poster (Affichage) et Business Panel (Affichage).
- Allemagne : Ströer (Affichage, Mobilier Urbain et Publicité dans les gares), Wall (Mobilier Urbain, Transport et Affichage) AWK (Affichage), Degesta (Mobilier Urbain).
- Autriche : Epamedia (Affichage), Ankünder Steiermark (Mobilier Urbain).
- Espagne : Cemusa (Mobilier Urbain), Instalaciones especiales de Publicidad Exterior (Mobilier Urbain et Affichage) et Emociona Comunicación (Mobilier Urbain et Affichage), Redext (Affichage et Mobilier Urbain).
- États-Unis : Lamar Advertising Company (Affichage), Regency (Affichage), Adams Outdoor (Affichage), Van Wagner (Affichage et cabines téléphoniques) et Tri-State/PNE Media (Affichage).
- Chine : Clear Media (Mobilier Urbain), société détenue majoritairement par Clear Channel Outdoor, Tom Group (Affichage) et Focus Media/Sina (écrans plasma dans les lieux publics).
- Canada : Pattison Outdoor (Mobilier Urbain, Affichage et Transport), Astral Media (Mobilier Urbain, Affichage).
- Australie : APN (Publicité dans les transports) agissant notamment pour le compte de Buspak (Publicité dans les transports) et Adshel (Mobilier Urbain), Cody & Australian Posters (Affichage) et Eye Corporation (Publicité dans les transports).
- Russie : News Outdoor (Mobilier Urbain, Affichage et Publicité dans les transports), Gallery (Affichage).
- Pologne : AMS (Affichage et Mobilier Urbain), News Outdoor (Affichage et Mobilier Urbain), Ströer (Affichage et Mobilier Urbain).

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

Le tableau suivant indique les 16 premiers Groupes de communication extérieure par ordre d'importance, sur la base du chiffre d'affaires 2008 publié ou estimé :

Société	Nationalité	Chiffre d'affaires (en millions de \$)	Présence géographique
Clear Channel Outdoor	États-Unis	3 289	États-Unis, Canada, Europe, Asie-Pacifique, Amérique du Sud
JCDecaux ⁽¹⁾	France	3 188	Europe, Asie-Pacifique, Amérique du Nord et du Sud, Afrique et Moyen-Orient
CBS Outdoor	États-Unis	2 170	États-Unis, Canada, Mexique, Europe, Asie-Pacifique
Lamar	États-Unis	1 198	États-Unis, Canada
Ströer ⁽²⁾	Allemagne	719	Allemagne, Pologne
Focus Media ⁽³⁾	Chine	524	Chine
News Outdoor ⁽²⁾	Russie	500	Russie, Europe de l'Est
Titan Outdoor ⁽²⁾	États-Unis	500	Royaume-Uni, Irlande, États-Unis
Affichage Holding	Suisse	419	Suisse, Grèce, Europe de l'Est
Metrobus	France	304	France
Epamedia ⁽²⁾	Autriche	235	Autriche, Europe de l'Est
APN	Australie	224	Hong Kong, Malaisie, Indonésie, Australie, Nouvelle Zélande
Gallery ⁽²⁾	Russie	215	Russie
Cemusa	Espagne	196	Espagne, Portugal, Italie, Mexique, Amérique du Sud, États-Unis
Wall	Allemagne	170	Allemagne, Turquie
AWK ⁽²⁾	Allemagne	148	Allemagne

Source : Rapports de recherche, communiqués de presse, sites Internet des sociétés, et estimations du groupe JCDecaux, sur la base d'un taux de change annuel moyen \$/€ de 0,6799 en 2008, et d'un taux de change annuel moyen \$/£ de 0,5414 en 2008 et \$/CHF de 1,0793 en 2008.

⁽¹⁾ Ce montant ne comprend pas le chiffre d'affaires généré par Affichage Holding, une société suisse dont JCDecaux est l'actionnaire principal avec une participation de 30 %, ni le chiffre d'affaires généré par Wall AG, une société allemande dans laquelle JCDecaux détient une participation de 40 %, ni le chiffre d'affaires généré par Metrobus, société française détenue par JCDecaux à hauteur de 33 %.

⁽²⁾ Estimation JCDecaux.

⁽³⁾ Chiffre d'affaires communication extérieure 2008.

UN MÉTIER, TROIS ACTIVITÉS

1. LA STRATÉGIE DU GROUPE

Chaque jour, JCDecaux touche près de 293 millions de personnes dans le monde grâce à un réseau de supports de communication extérieure unique au monde. L'objectif du Groupe est de continuer d'étendre et de renforcer son offre dans les zones à forte concentration démographique et à niveau de vie élevé afin de poursuivre sa croissance et d'augmenter sa rentabilité qui est déjà l'une des meilleures du secteur.

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

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

1.1. Poursuivre la croissance interne

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

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

1.2. Participer à la consolidation de la communication extérieure

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

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

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

En 2006, le Groupe a également réalisé sa première implantation en Ukraine et en Russie avec la signature d'un accord de partenariat avec le groupe Bigboard, leader de la communication extérieure en Ukraine et acteur de taille moyenne du marché russe. JCDecaux détient, depuis 2006, 40% de cette entité, ce qui permet au Groupe d'exploiter le réseau d'affichage de Bigboard et de se développer sur ces nouveaux marchés de la communication extérieure.

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

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

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

1.3. Optimiser le potentiel du réseau publicitaire

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

JCDecaux entend ainsi :

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

2. LE MOBILIER URBAIN

2.1. Le concept de mobilier urbain

Une idée simple et innovante

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

Des produits haut de gamme

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

Le Groupe :

- crée des produits innovants et à forte valeur ajoutée ou propose des services qui visent à améliorer la qualité de vie en ville, tels que : des abribus, des mobiliers urbains pour l'information (MUPI®), des sanitaires publics à entretien automatique, des supports publicitaires grand format (Senior®), des colonnes multiservices (telles que les colonnes Morris en France), des parcs de bicyclettes en libre-service (programme Cyclocity® dans 17 villes dont Paris, Lyon, Marseille, Aix-en-Provence, Toulouse, Rouen, Besançon, Mulhouse, Amiens, Nantes et Nancy et 2 communautés d'agglomération

(La Plaine et Cergy-Pontoise) et en Europe), des kiosques à fleurs ou à journaux, des bornes de propreté, des bancs, des mobiliers pour affichage administratif ou l'expression libre, des candélabres, des panneaux de signalisation et de jalonnement fixes ou dynamiques, des abris associés à des systèmes de location automatique de vélos, des récupérateurs de verre, de piles ou de papier, des journaux électroniques d'information et des bornes informatiques interactives ;

- développe des gammes de mobiliers urbains coordonnées en travaillant en étroite collaboration avec des architectes et des designers de renommée internationale, tels que Mario Bellini, Philip Cox, Peter Eisenman, Sir Norman Foster, Christophe Pillet, 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 2008, 59% des salariés de l'activité mobilier urbain du Groupe étaient dédiés à l'entretien, à la maintenance, à la préparation des affiches et à l'affichage des mobiliers. Tous les collaborateurs en charge de l'entretien des mobiliers et de la pose des affiches suivent une formation rigoureuse au sein de l'entreprise, afin de perpétuer le savoir-faire et la réputation d'exigence et de qualité de JCDecaux en matière d'entretien des mobiliers, qui contribuent à sa renommée internationale.

2.2. Les contrats de mobilier urbain

Nature des contrats de mobilier urbain

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

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

Certaines collectivités peuvent préférer percevoir une redevance au lieu de certains mobiliers, équipements et services. Dans ce cas, lorsque le Groupe verse une redevance publicitaire, le coût de cette redevance est compensé, pour tout ou partie, par le fait que le Groupe n'installe pas ou peu de mobiliers non publicitaires. En 2008, le Groupe a reversé 18,3 % du chiffre d'affaires de l'activité Mobilier Urbain aux villes et aux collectivités locales au titre de redevances et loyers publicitaires.

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

Nature des contrats de mobilier urbain dans les centres commerciaux

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

- une durée de dix à quinze ans, susceptible de résiliation anticipée en cas de violation importante du contrat par l'une des parties ;
- une obligation de concevoir, construire, installer et entretenir, aux frais du Groupe, les panneaux muraux, les panneaux publicitaires et les panneaux ou bornes d'information. Les coûts d'entretien, ainsi que le montant des investissements

consentis dans le cadre de ces contrats sont cependant inférieurs à ceux des contrats de mobilier urbain installé sur le domaine public ;

- un droit exclusif d'utiliser les parties communes du centre commercial pour commercialiser des espaces publicitaires sur des panneaux d'affichage fixes ou déroulants en contrepartie du paiement d'une redevance proportionnelle au chiffre d'affaires net réalisé et assortie du paiement d'un loyer minimum dans certains cas ;
- les contrats prévoient les conditions dans lesquelles le gérant du centre peut demander au Groupe de déplacer les panneaux d'affichage, aux frais du Groupe, à un autre emplacement dans le centre.

Des contrats de longue durée

Les contrats de mobilier urbain du Groupe ont une durée comprise entre 8 et 25 ans. En France, la durée des contrats est généralement de 10 à 15 ans. Au 31 décembre 2008, les contrats de mobilier urbain avaient une durée de vie résiduelle moyenne de 7 ans et 6 mois (durée pondérée par le chiffre d'affaires publicitaire 2008, 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 2008) était de 6 ans et 1 mois. Hors France, la durée de vie résiduelle moyenne des contrats de mobilier urbain était de 8 ans et 3 mois. Entre le 1^{er} janvier 2009 et le 31 décembre 2011, 21 % des contrats de mobilier urbain du Groupe (pondérés par le chiffre d'affaires publicitaire 2008) arriveront à terme et devront être renouvelés.

Ce taux d'attrition naturel du portefeuille de contrats sur les trois prochaines années est donné à titre indicatif et ne reflète pas nécessairement l'évolution de la valeur commerciale des faces publicitaires qui sont vendues en réseaux, ni du chiffre d'affaires du mobilier urbain.

Les contrats sont généralement résiliables en cas de violation importante des engagements, ainsi que pour des motifs d'intérêt général. Dans ce dernier cas, le Groupe peut cependant prétendre à des indemnités compensatoires.

Un fort taux de succès aux appels d'offres

Le Groupe continue de renouveler avec succès ses contrats de mobilier urbain dans le cadre de procédures d'appel d'offres et de gagner de nombreux nouveaux contrats. En 2008, le Groupe a maintenu son taux de succès aux appels d'offres, qu'il s'agisse de nouveaux contrats ou de renouvellements. Au total, en 2008, le Groupe a remporté 86 % des appels d'offres de mobilier urbain publicitaire (renouvellements et nouveaux contrats) auxquels il a postulé dans le monde et 95 % en France.

2.3. Présence géographique

Numéro 1 mondial du Mobilier Urbain

JCDecaux est le numéro un mondial du Mobilier Urbain, en termes de chiffre d'affaires et de nombre de faces publicitaires. Au 31 décembre 2008, le Groupe disposait de contrats de mobilier urbain dans environ 1 600 villes de plus de 10 000 habitants, totalisant plus de 378 000 faces publicitaires dans 42 pays. Le Groupe dispose d'un portefeuille de contrats de mobilier urbain unique au monde, qui comprend notamment des contrats publicitaires dans 30 des 50 plus grandes villes de l'Union européenne. Outre son activité sur le domaine public, le Groupe est également présent dans plus de 1 000 centres commerciaux à travers le monde. En 2008, 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 2008, la répartition géographique des faces publicitaires de l'activité Mobilier Urbain du Groupe était la suivante :

Pays	Nombre de faces publicitaires
Europe ⁽¹⁾	183 700
France	103 600
Asie-Pacifique ⁽²⁾	36 800
Royaume-Uni	20 600
Amérique du Nord ⁽³⁾	21 600
Reste du monde ⁽⁴⁾	11 600
TOTAL	377 900

⁽¹⁾ Inclut l'Allemagne, les Pays-Bas, la Belgique, le Luxembourg, l'Espagne, le Portugal, la Suède, la Norvège, la Finlande, le Danemark, l'Autriche, la Croatie, l'Italie, la Slovénie, l'Islande, la Lettonie, la Lituanie, l'Estonie, la République tchèque, la Russie, l'Ukraine et la Slovaquie. 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, la Chine, Singapour, la Thaïlande, la Chine (dont Hong Kong et Macao) et l'Inde.

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

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

Un réseau de mobilier urbain unique en Europe

JCDecaux bénéficie d'une présence exceptionnelle en Europe grâce à un portefeuille de contrats unique dans les plus grandes villes européennes en termes de population. Au 31 décembre 2008, le Groupe détenait des contrats de mobilier urbain dans 30 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	7,52	JCDecaux/ Clear Channel Outdoor
2	Berlin	Allemagne	3,42	Wall ⁽²⁾
3	Madrid	Espagne	3,21	JCDecaux / UTE Cemusa Clear Channel Outdoor
4	Rome	Italie	2,72	Clear Channel Outdoor
5	Paris	France	2,18	JCDecaux
6	Bucarest	Roumanie	1,93	EPA
7	Hambourg	Allemagne	1,77	JCDecaux / Ströer
8	Varsovie	Pologne	1,71	AMS
9	Budapest	Hongrie	1,70	EPA/ Mahir/ EPI
10	Vienne	Autriche	1,68	JCDecaux ⁽³⁾
11	Barcelone	Espagne	1,62	JCDecaux
12	Munich	Allemagne	1,31	JCDecaux – Ströer
13	Milan	Italie	1,30	IGPDecaux ⁽⁴⁾
14	Prague	République Tchèque	1,21	JCDecaux
15	Sofia	Bulgarie	1,16	EPA
16	Bruxelles	Belgique	1,05	JCDecaux
17	Cologne	Allemagne	1,00	JCDecaux / Ströer
18	Birmingham	Royaume-Uni	0,99	JCDecaux/Clear Channel Outdoor
19	Naples	Italie	0,97	IGPDecaux ⁽⁴⁾
20	Turin	Italie	0,91	IGPDecaux ⁽⁴⁾
21	Marseille	France	0,84	JCDecaux
22	Valence	Espagne	0,81	JCDecaux/Cemusa
23	Stockholm	Suède	0,80	JCDecaux/Clear Channel Outdoor
24	Cracovie	Pologne	0,76	AMS
25	Athènes	Grèce	0,75	Affichage/Master/Remedy
26	Lodz	Pologne	0,75	AMS
27	Amsterdam	Pays-Bas	0,75	JCDecaux
28	Riga	Lettonie	0,72	JCDecaux
29	Séville	Espagne	0,70	JCDecaux ⁽⁵⁾ /Cemusa
30	Saragosse	Espagne	0,67	JCDecaux / Cemusa / Clear Channel Outdoor
31	Palerme	Italie	0,66	Damir
32	Frankfurt	Allemagne	0,66	Ströer
33	Wroclaw (Breslau)	Pologne	0,63	AMS
34	Glasgow	Royaume-Uni	0,63	JCDecaux
35	Gènes	Italie	0,61	Cemusa
36	Stuttgart	Allemagne	0,60	JCDecaux
37	Dortmund	Allemagne	0,59	Wall ⁽²⁾ /Ruhfus
38	Essen	Allemagne	0,58	Ströer
39	Düsseldorf	Allemagne	0,58	Wall ⁽²⁾
40	Rotterdam	Pays-Bas	0,58	CBS Outdoor
41	Helsinki	Finlande	0,57	JCDecaux / Clear Channel Outdoor
42	Malaga	Espagne	0,57	Cemusa
43	Lisbonne	Portugal	0,56	JCDecaux /Cemusa
44	Poznan	Pologne	0,56	AMS
45	Brême	Allemagne	0,55	JCDecaux / Ströer
46	Vilnius	Lituanie	0,54	JCDecaux
47	Hanovre	Allemagne	0,52	Ströer
48	Leipzig	Allemagne	0,51	JCDecaux
49	Copenhague	Danemark	0,51	JCDecaux ⁽⁵⁾
50	Dresde	Allemagne	0,51	JCDecaux

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

⁽¹⁾ Au 31 décembre 2008, 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⁾ JCDecaux détient 40 % du capital de la société Wall.

⁽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.

En 2008, les contrats de mobilier urbain détenus par le Groupe dans ces 30 villes ont représenté 34,1 % du chiffre d'affaires publicitaire de l'activité Mobilier Urbain. Ces contrats avaient une durée de vie résiduelle moyenne (pondérée par le chiffre d'affaires publicitaire 2008) de 7 ans et 9 mois.

En Europe, le Groupe a renouvelé plusieurs contrats de mobilier urbain significatifs, notamment en France, au Danemark et en Belgique.

En France, JCDecaux bénéficie d'une couverture territoriale exceptionnelle avec des contrats de mobilier urbain dans 703 villes, dont Paris, Lyon, Marseille, Bordeaux, Strasbourg, Toulouse, Nice, Grenoble, Clermont Ferrand et Saint-Etienne, soit les agglomérations françaises les plus importantes en termes de population. Si la France, berceau historique du Groupe, demeure le premier pays pour le Mobilier Urbain, la part représentée par la France dans le chiffre d'affaires de cette activité tend à diminuer au fur et à mesure que le Groupe se développe à l'international.

En France, en 2008, JCDecaux a notamment renouvelé les contrats de mobilier urbain de Toulouse, Fréjus, Marseille, Valenciennes et Bordeaux. Le Groupe a, par ailleurs, remporté de nouvelles faces publicitaires à Nantes dans le cadre d'un contrat de mobilier urbain incluant des vélos en libre-service. En revanche, JCDecaux n'a pas renouvelé le contrat de mobilier urbain de Carpentras.

A l'étranger, JCDecaux a remporté les contrats de Santiago du Chili, la plus grande ville du Chili et de Seoul en Corée du Sud.

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

Après avoir lancé le concept de vélos en libre-service à Vienne en Autriche dès 2003, puis à Cordoue et Gijon en Espagne et l'avoir développé avec succès en France avec Vélo'v à Lyon en 2005, JCDecaux fait bénéficier de son service innovant Cyclocity un nombre croissant de villes : Séville (Espagne), Bruxelles (Belgique) et un total de 17 villes dont Paris, Marseille, Aix en Provence, Toulouse, Rouen, Besançon, Mulhouse, Amiens, Luxembourg, Nantes, Nancy et 2 communautés d'agglomération (La Plaine et Cergy-Pontoise). En 2007 et 2008 JCDecaux a, équipé, notamment en France, de nombreuses villes supplémentaires dont le Vélib' de Paris, plus vaste programme jamais mis en œuvre dans le monde sur la base de 1 451 stations et 20 600 vélos. L'ensemble de ces programmes a permis la mise à disposition de plus de 30 000 vélos qui ont déjà totalisé plus de 75 millions d'utilisations.

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.

Depuis le lancement du programme Vélib', le 15 juillet 2007, sur la base inédite dans le monde de 20 600 vélos, il a été constaté le vol de 7 800 vélos et la détérioration partielle de 11 600 vélos. Pour tenir compte de ce phénomène touchant le programme Vélib', la Mairie de Paris et JCDecaux ont signé un avenant à leur contrat, au titre duquel la Mairie de Paris s'engage à contribuer financièrement aux coûts liés au vol et au vandalisme. Au 31 décembre 2008, le Groupe confirme l'objectif initialement communiqué d'investissements totaux (y compris les éléments de mobilier urbain) de 90 millions d'euros et la réalisation d'un chiffre d'affaires sur l'exercice conforme aux hypothèses du plan d'affaires et devant permettre de générer un chiffre d'affaires cible d'environ 60 millions d'euros en 2009.

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 USA, société 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 USA a été portée à 60 %.

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 2008, JCDecaux détient ainsi les contrats de mobilier urbain de quatre des cinq plus grandes agglomérations des États-Unis (Los Angeles, Chicago, Boston et San Francisco) et peut commercialiser une offre unique aux annonceurs. En 2009, l'industrie américaine va publier la première étude nationale de mesure d'audience pour la communication extérieure aux États-Unis. Cela permettra d'améliorer sensiblement notre capacité à valoriser la communication extérieure dans le mix media.

Le Groupe étend son savoir-faire aux centres commerciaux

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

JCDecaux a également développé avec succès cette activité dans d'autres pays. Au 31 décembre 2008, le Groupe était présent dans 765 centres commerciaux, répartis dans 12 pays d'Europe (Belgique, Croatie, Finlande, France, Espagne, Portugal, Lettonie, Norvège, Slovaquie, Slovénie, Suède et Royaume-Uni) contre 671 en 2007.

Le Groupe a par ailleurs étendu sa présence au Japon : outre l'exploitation publicitaire de la chaîne Aeon / Jusco, MCDDecaux, 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 2008, MCDDecaux était ainsi présent dans 157 centres commerciaux répartis dans tout le Japon, contre 136 en 2007.

Enfin, cette activité a également été développée en Argentine, à Singapour et à Hong Kong avec 14 centres commerciaux dans ces trois zones.

Des positions clés en Asie-Pacifique

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

En 2004, le Groupe a remporté, à la suite d'un appel d'offres, et à travers MCDDecaux, sa filiale commune avec Mitsubishi Corporation, le contrat des abribus publicitaires de Yokohama, deuxième ville du Japon. La publicité sur le mobilier urbain étant jusqu'alors interdite, ce marché représente un fort potentiel de croissance. JCDecaux a renforcé en 2005 sa présence sur l'archipel en gagnant les contrats exclusifs de mobilier urbain de Nagoya et de Kobe pour une durée de 20 ans. En 2006, le Groupe a remporté, toujours pour 20 ans, les contrats de mobilier urbain d'Osaka, troisième ville du Japon et capitale du Kansai, deuxième région économique du pays, ainsi que ceux de Fukuoka, Hiroshima, Niigata et Shizuoka. En 2007, JCDecaux a remporté quatre nouveaux contrats, avec les gains des villes de Sapporo, Kita-Kyushu, Sakai et Hamamatsu. Enfin, le Groupe a annoncé début 2008 le gain des contrats de mobilier urbain des villes de Kawasaki, Sendai et Sagami-hara. Avec seize des vingt premières villes japonaises et 35 villes dans le top 50, représentant une audience potentielle de 31 millions d'habitants, MCDDecaux dispose sous 5 ans d'un potentiel de 3 500 abribus et 7 000 faces publicitaires.

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. Texon gère plus de 4 800 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. Enfin, suite à l'acquisition en 2005 de la société chinoise MediaNation, JCDecaux opère aujourd'hui le contrat des kiosques à journaux publicitaires de Shanghai. En 2006, JCDecaux Texon s'est vu attribué par Hong Kong Tramways Ltd la concession pour 5 ans de la publicité des tramways par adhésivage intégral. JCDecaux Texon détient aujourd'hui l'exclusivité de la gestion publicitaire de la totalité du parc, soit 140 tramways.

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

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

Au Qatar, JCDecaux est l'opérateur exclusif du mobilier urbain de la capitale, Doha, à travers sa joint venture QMedia Decaux. JCDecaux exploite plus de 1000 faces publicitaires dans le cadre de ce premier contrat de mobilier urbain au Moyen-Orient ce qui permet au Groupe de montrer son expertise et son savoir faire dans la région.

Futurs appels d'offres : un réservoir de croissance

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

2.4. Ventes et marketing

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

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

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

Parallèlement, le laboratoire d'idées et d'innovations JCDecaux Innovate, destiné à favoriser l'impact et l'originalité des plans de communication, a poursuivi son développement autour du monde en réalisant des campagnes qui font désormais référence dans l'univers de la Communication Extérieure. De plus, parallèlement à l'innovation constituée par la transformation des affiches hébergées dans les abribus en support événementiel, d'autres types de communications inédites ont été lancées, telle la privatisation d'emplacements publicitaires pendant une période donnée afin de les transformer en véritable support de Street Art pour les marques. Ainsi, Disney s'est installé sur la prestigieuse Avenue George V à Paris, lors des fêtes d'Halloween 2008 et un artiste urbain a réalisé en direct des créations, qui ont trouvé immédiatement place dans les mobiliers. Partout dans le monde, les équipes JCDecaux Innovate deviennent les véritables partenaires des annonceurs et des agences pour sans cesse faire évoluer la communication urbaine des marques.

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 107,3 millions d'euros en 2008, soit 10,1 % 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 165 aéroports, JCDecaux gère également la commercialisation de l'espace publicitaire de 325 métros, trains, bus et tramways dans 125 villes, en Europe, en Asie-Pacifique et en Amérique du Sud. Au total, le Groupe commercialise plus de 329 500 faces publicitaires dans les transports réparties dans 30 pays, dont près de 41 000 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 2008, l'activité Transport a représenté 29,0 % du chiffre d'affaires du Groupe. L'activité Publicité dans les aéroports a représenté 50,3% du chiffre d'affaires du pôle Transport et l'activité Publicité dans les systèmes de transit, 37,2 %. D'autres activités exercées par les sociétés du pôle Transport, telles que l'impression d'affiches, la vente de produits non publicitaires, la commercialisation de supports Innovate® ou encore la publicité dans les cinémas, ont représenté près de 12,5 % du chiffre d'affaires.

Nature des contrats de publicité dans les transports

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

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

- une durée comprise entre cinq et quinze ans ;
- le paiement d'une redevance proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé, assortie de redevances minimales dans certains cas ;
- dans certains pays, un partenariat en joint-venture avec les autorités aéroportuaires (aéroports de Francfort 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 rares exceptions, pour conduire ses activités publicitaires dans tout ou partie des terminaux. 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 ;
- le choix de l'emplacement initial des supports d'affichage fait généralement l'objet d'un consentement mutuel. Il se peut que le contenu publicitaire soit soumis à l'approbation du concédant dans certains cas. Les droits du Groupe peuvent également être limités à cet égard par les compagnies aériennes qui ont sous-loué des espaces auprès d'un aéroport et qui peuvent, en conséquence, avoir certains droits pour déterminer l'emplacement et le contenu des visuels publicitaires dans ces espaces.

3.1. La publicité dans les aéroports

D'après l'ACI, 2,9 milliards de passagers ont été transportés en 2008. Après 5 années de forte hausse, la croissance du trafic passager international reste cette année positive (+ 2,1 %) bien qu'ayant accusé un recul en passant sous la barre des 5%. Ceci s'explique par la forte hausse des produits pétroliers au cours de l'été puis la crise financière au dernier trimestre.

3.1.1. Présence géographique

Le Groupe est titulaire de contrats publicitaires dans 165 aéroports, situés dans 17 pays, soit un gain de 20 concessions par rapport à 2007, lié essentiellement au développement du Groupe sur deux nouveaux territoires : l'Algérie et les Emirats Arabes Unis. Par ailleurs, JCDecaux a gagné les concessions de l'aéroport de San Diego aux USA et de l'aéroport de Qingdao en Chine. Le Groupe a également renouvelé le contrat de l'aéroport de Macao en Chine.

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 107 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),
 - les 8 aéroports britanniques de BAA (dont Heathrow, Gatwick et Stansted),
 - 5 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),
 - 6 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,
 - 14 aéroports en Scandinavie (Danemark, Suède, Norvège) dont les aéroports de Stockholm (Arlanda et Bromma) et Copenhague.

JCDecaux Airport a remporté le « Commercial Strongest Grower of the Year Award » de Brussels Airport pour les changements radicaux du «look-and-feel» de l'aéroport apporté depuis le début du contrat en janvier 2008. Dans un même temps, JCDecaux a supprimé 48% des emplacements publicitaires existants et a augmenté les revenus publicitaires de Brussels Airport de 30%. Cette réussite est le fruit d'une stratégie d'implantation minutieuse déclinée à travers l'ensemble de nos concessions publicitaires aéroportuaires dans le monde : moins de mobiliers petits formats mais plus de grands emplacements premium (toiles et bannières géantes), choix de nouveaux mobiliers équipés de système déroulant et des dernières technologies de rétro-éclairage pour un impact plus fort, mise en place de services aux passagers tels que des bornes pour recharges électriques...

- En Asie, JCDecaux s'est à l'origine implanté en 1998 à l'aéroport de Hong Kong (Chek Lap Kok), point d'entrée majeur de la zone, puis de Macao. Au cours des 4 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, qui est le 4^{ème} aéroport en Inde avec 13 millions de voyageurs par an. En 2008, JCDecaux a renforcé sa présence en remportant le contrat de gestion de la publicité intérieure et extérieure du nouvel aéroport international de Qingdao en Chine.

- Aux États-Unis, le Groupe gère les contrats publicitaires de 29 aéroports, dont ceux de New York (JFK, La Guardia, ainsi que Newark), Houston, Miami, Minneapolis-St. Paul, Washington D.C, Los Angeles, Ontario et Orange County. En 2008, JCDecaux a remporté le contrat de concession publicitaire de l'aéroport international de San Diego pour 10 ans. Le Groupe possède ainsi la concession publicitaire des 4 plus grands aéroports de Californie du Sud.
- En Afrique/Moyen-Orient : en 2008, JCDecaux s'est implanté en Algérie par le gain de l'appel d'offres pour la concession publicitaire de l'aéroport d'Alger et a étendu son périmètre à travers le rachat des actifs de la société APlus qui détenait la concession publicitaire de 18 aéroports régionaux algériens. JCDecaux est désormais présent sur 19 aéroports en Algérie. Enfin, en octobre 2008, JCDecaux a signé un contrat de concession publicitaire exclusif avec l'aéroport de Dubaï et l'aéroport de Sharjah pour une durée de 10 ans. Le Groupe se positionne ainsi dans l'aéroport le plus important de la région et ce contrat représente un élément clé de la stratégie de développement menée par JCDecaux depuis plusieurs années au Moyen-Orient.

Présence de JCDecaux sur les 10 plus grandes plates-formes aéroportuaires mondiales en termes de passagers en 2008 :

Plates-formes aéroportuaires	Passagers (en millions)	Titulaire du contrat
Londres	135,2	JCDecaux
New York	107,5	JCDecaux
Tokyo ⁽¹⁾	101,4	Société locale
Atlanta	90,1	Clear Channel Outdoor
Chicago	89,3	Clear Channel Outdoor
Paris	87,6	JCDecaux
Los Angeles	67,1	JCDecaux
Dallas	66,0	Clear Channel Outdoor / JCDecaux
Francfort	57,9	JCDecaux /Fraport ⁽²⁾
Pékin	54,2	JCDecaux

Source : ACI pour la période novembre 2007-octobre 2008

⁽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 165 aéroports du Groupe.

⁽²⁾ Le Groupe détient une participation de 39 % dans Media Frankfurt, société commune avec l'aéroport de Francfort.

Fort de sa position en Asie, JCDecaux opère, au 1^{er} janvier 2009, seul ou en partenariat, les contrats publicitaires de quatre des cinq plus grands aéroports d'Asie, à savoir Tokyo Haneda (en coopération avec Tokyu Space Création), une partie du nouveau Terminal T3 de Pékin, Hong Kong et Bangkok.

	Passagers (en millions)	Titulaire du contrat
Tokyo Haneda	67,2	JCDecaux en coopération avec Tokyu Space Creation
Pékin	54,2	JCDecaux (emplacements dans le nouveau terminal international T3) et autres opérateurs locaux pour les terminaux T1, T2, T3
Hong Kong	48,3	JCDecaux
Bangkok	40,9	JCDecaux
Singapour	37,8	Eye Corporation

Source : ACI Passenger traffic (novembre 2007-octobre 2008)

Au 31 décembre 2008, la répartition géographique des faces publicitaires dans les aéroports était la suivante :

Pays/région	Nombre d'aéroports	Nombre de faces publicitaires
France	36	5 700
Royaume-Uni	8	6 400
Europe ⁽¹⁾	63	10 300
Amérique du Nord	29	12 900
Afrique/Moyen-Orient	21	1 200
Asie-Pacifique	8	5 000
Total	165	41 500

⁽¹⁾ Allemagne, Belgique, Danemark, 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 2008, la durée résiduelle moyenne (pondérée par le chiffre d'affaires 2008) des contrats du Groupe dans les aéroports était de 5 ans et 9 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 attendue en 2008 et 2009 (à l'exception du Moyen-Orient pour lequel les prévisions restent à la hausse sur ces deux années), la croissance du trafic redeviendra positive pour l'ensemble des régions du globe. L'ACI prévoit, pour les cinq années à venir (2008-2012), une croissance annuelle du trafic aérien de 3 % en moyenne. Sur la moyenne des cinq prochaines années, le trafic observera une dynamique toute particulière au Moyen-Orient (+6,0 % de croissance moyenne annuelle entre 2008 et 2012), en Asie-Pacifique (+5,0 %) et en Afrique (+4,9 %).

3.1.4. Ventes et marketing

JCDecaux commercialise ses supports publicitaires à la face, par aéroport, ou en réseau sur plusieurs aéroports. À ce titre, le Groupe estime que sa présence dans 165 aéroports à travers le monde, notamment dans les plateformes aéroportuaires majeures que sont Londres, New York, Paris, Los Angeles, Francfort, Hong Kong, Shanghai et Dubaï est un atout majeur vis-à-vis à la fois des annonceurs internationaux, pour lesquels le Groupe est à même de réaliser des campagnes nationales ou mondiales, et des autorités aéroportuaires qui bénéficient de la capacité du Groupe à générer un chiffre d'affaires et une valeur à la face supérieurs du fait de la commercialisation des supports publicitaires en réseaux nationaux ou mondiaux.

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

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

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

Ciblage et mesure d'audience du média aéroport

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

En France, a été développée une étude de mesure d'audience à même de fournir aux annonceurs des données de performance du média par face ou par réseau. Média Aéroport Performances (MAP) est une étude qui permet de quantifier précisément les différents profils de l'audience aéroport et de simuler les performances d'un dispositif publicitaire grâce à un logiciel de média-planning ad-hoc.

L'aéroport : laboratoire des nouvelles technologies

L'aéroport, avec un environnement clos et des temps d'attente prolongés, est un territoire où la technologie digitale trouve tout naturellement sa place. Ainsi, dès 2003, JCDecaux Airport a inauguré « Aéo® », premier média télévisuel sans son, 100 % digital, dédié à la relation passager-aéroport des Aéroports de Paris. Depuis, le Groupe a implanté plus de 300 écrans qui diffusent de l'information en temps réel aux passagers, qu'il s'agisse d'actualités européennes ou mondiales ou d'informations concernant l'aéroport, de documentaires autour de l'art de vivre et de la culture ainsi que des écrans publicitaires. Ce média à la pointe de l'innovation permet au Groupe de se positionner non plus en simple opérateur publicitaire en aéroports, mais aussi en prestataire de services à part entière au bénéfice du passager aérien.

A New-York JFK, pour le lancement de la console de jeux Xbox de Microsoft, JCDecaux a transformé une partie du Terminal 8 en une véritable vitrine numérique avec 40 écrans Samsung 70 pouces, dotés d'une qualité d'image et de son exceptionnelle, permettant d'immerger les passagers à l'arrivée et au départ dans un univers exclusif et impactant. Ce dispositif illustre la capacité de la communication extérieure à mettre à profit les technologies multimédia pour atteindre autrement les consommateurs.

Au Royaume-Uni, à fin décembre 2008, JCDecaux Airport UK a installé 537 écrans (40", 42", 57") qui diffusent des films ou des images animées en haute définition dans les aéroports de BAA, dont 338 écrans à l'aéroport de Londres Heathrow. Ce déploiement, qui, quand il sera achevé, portera sur 700 écrans, représente le plus grand déploiement de technologie numérique au monde. A ce jour, quatre réseaux numériques ont été mis en service, chacun d'entre eux ciblant les passagers à différentes étapes de leur parcours dans l'aéroport. Ces réseaux ont été conçus grâce à une étude ethnographique et permettent de tirer avantage de l'état d'esprit des passagers selon l'endroit où ils se trouvent dans l'aéroport (comptoirs d'enregistrement, salles d'embarquement, stations de l'Heathrow Express...). Le média numérique offre aux annonceurs une souplesse inédite en leur permettant à la fois de cibler leur communication en fonction de l'audience, du lieu ou du moment de la journée et de mettre instantanément à jour leurs publicités.

En décembre 2008, IGP-Decaux a installé à Milan-Linate 55 écrans LCD 57 pouces full HD, d'une qualité et d'un design exceptionnels. La localisation a, en outre, été stratégiquement choisie dans l'ensemble de l'aéroport (départs, arrivées, zones publiques) pour que chaque écran soit bien visible de face et par une large audience. Ce réseau d'écrans numériques offre une couverture puissante et inégalée dans l'enceinte de l'aéroport. Dès le 2 décembre, et avant même la finalisation de l'installation de la totalité des écrans, la marque Citizen a choisi ce réseau pour sa dernière campagne, prouvant l'intérêt suscité par ce type de média.

A fin 2008, l'ensemble des aéroports majeurs où JCDecaux propose ou étudie le développement dans un futur proche, une offre digitale, que ce soit Francfort et son réseau de Digital Coloramas à l'entrée des Salons Business, Dubaï où a été installé un écran LED géant de 32 m2 et où un réseau d'écran 70 pouces sera développé en 2009, Los Angeles, Hong-Kong, Shanghai ou Bangalore.

JCDecaux crée l'événement en aéroport

Les annonceurs sont toujours plus demandeurs de dispositifs différenciants pour faire émerger leur 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, de podiums ou de marketing relationnel. En 2008, l'ensemble des filiales à travers le monde a multiplié les campagnes événementielles et Innovate®.

Ainsi, après une première campagne à Hong-Kong en 2005, Louis Vuitton a choisi l'aéroport de Bangalore pour y installer sa malle « monogramme » géante. Cette malle « voyageuse » a orné le parvis de l'aéroport pendant 3 mois à l'occasion de l'ouverture de la boutique Louis Vuitton à Bangalore, qui coïncidait par ailleurs avec la date d'ouverture du tout nouvel aéroport. Cette campagne a inauguré de manière spectaculaire le début des activités de JCDecaux à Bangalore.

Les dispositifs interactifs, proposant des services aux passagers, font également partie des solutions de communication fortement prisées par les annonceurs. Les exemples sont nombreux, nous citerons à ce titre :

- L'aéroport de Copenhague a été choisi comme cadre unique pour le lancement de TouchDiva, gigantesque bibliothèque musicale commandée par seulement trois boutons : *on*, *off* et *reset*. Un abonnement mensuel donne accès à plus de deux millions de morceaux dans tous les genres musicaux, mis à jour quotidiennement dès qu'un nouveau CD arrive dans les bacs. L'équipe de TouchDiva pouvait fournir des informations directes et individuelles aux passagers qui avaient la possibilité d'acquiescer cette grande nouveauté sur le marché mondial directement sur le stand installé à l'aéroport.
- HSBC Premier qui, en décembre 2008, a introduit un service de création de magazine sur-mesure en édition limitée, au Terminal 1 de l'aéroport d'Heathrow : un service conçu pour les voyageurs ne voulant que le nec plus ultra des magazines pendant leur vol. Un stand spécialement conçu pour l'occasion, situé dans le Terminal 1 de l'aéroport londonien, offrait aux passagers une couverture de magazine, ainsi qu'un large choix d'articles sous forme de feuillets mobiles tirés d'éditions du monde entier (du Mexique à la Malaisie en passant par Sydney et Pékin). Les visiteurs pouvaient flâner dans cet espace tout en consultant les différentes catégories d'articles – Média et Culture, Société et International, Sport et Santé, Économie et Politique – avant d'apporter leur sélection d'articles au « comptoir de reliure » où ils étaient soigneusement assemblés créant ainsi un magazine sur-mesure. L'aspect international privilégié dans ce service personnalisé entre en totale synergie avec le caractère exclusif des services bancaires de HSBC Premier.
- Zurich Financial Services qui pendant 2 mois a proposé un stand ZurichHelpPoint dans les aéroports de Heathrow et Francfort. Parmi les services proposés aux passagers sur ce stand figuraient : l'accès internet, la possibilité de recharger téléphones et ordinateurs portables, la distribution de masques de nuit gratuits, la réalisation de paquets cadeaux, le cirage de chaussures... En outre, une équipe compétente était à la disposition des passagers ayant besoin d'informations à propos de leur voyage, de cartes ou de conseils sur les meilleurs restaurants dans leur ville d'arrivée.
- JCDecaux a conçu des bornes de recharge 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. Ce type de borne a été installé dans les aéroports de JFK, La Guardia, Los Angeles, Orlando International Airport et dans les aéroports parisiens avec Samsung comme sponsor exclusif. Elles ont également été installées à Bruxelles aux couleurs de OneWorld et à Dubaï aux couleurs de LG. Des projets de développement sont en cours pour 2009 dans les autres concessions aéroportuaires du Groupe.
- JCDecaux Airport a développé en partenariat avec Pages Jaunes Group un support de communication dynamique et interactif inédit, alliant informations pratiques et publicité ultra-ciblée: la borne interactive PagesJaunes. Grâce à ce support conçu par JCDecaux Airport, PagesJaunes Groupe offre à ses utilisateurs en situation de mobilité un nouveau mode d'accès à ses services et s'inscrit ainsi parfaitement dans une stratégie multicanal.

Enfin, en 2008 a été réalisée à Paris la première opération Innovate déclinée à la fois sur les dispositifs JCDecaux Airport et le réseau Mobilier Urbain. Cette campagne, pour la Principauté d'Andorre, jalonnait le parcours des touristes depuis Paris intra-muros jusqu'à l'aéroport d'Orly. Dans les rues parisiennes, les passants pouvaient découvrir une quinzaine de "snowcases" au sein d'une campagne de 300 faces 2m². Un procédé développé spécifiquement pour l'occasion donnait l'illusion que de la neige tombait en permanence à l'intérieur de ces vitrines urbaines en forme de shopping bag. En aéroport, un stand reprenait deux « snowcases » ainsi qu'un Giant Book (12 pages géantes en libre consultation) proposant de découvrir la Principauté d'Andorre, dispositifs complétés en extérieur par un mobilier de 36 m² intégrant un sac géant de 12 m².

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

Au 31 décembre 2008, le Groupe détenait 325 contrats publicitaires représentant 288 000 faces publicitaires dans les métros, trains, bus, tramways et trains rapides desservant certains aéroports à travers le monde.

3.2.1. Présence géographique

Grâce aux nombreux contrats de concessions publicitaires dans les transports (métros et bus), JCDecaux est le N°1 de la communication extérieure dans les transports en Chine. En effet, le Groupe détient les contrats publicitaires de près de 28 000 bus dans 17 villes chinoises. Pour les métros, JCDecaux a renouvelé en 2008 et pour 5 ans le contrat de concession publicitaire du MTR (Mass Transit Railway) et la ligne Airport Express (AEL) de Hong-Kong détenu depuis 1977. JCDecaux gère en outre les espaces publicitaires des métros de Pékin, Guangzhou, Nanjing, Tianjin, Shanghai et Chongqing. Avec plus de 80 % de part de marché la présence de JCDecaux dans les métros en Chine est incontournable. Un annonceur peut désormais, grâce aux réseaux publicitaires de JCDecaux China, acheter simultanément des emplacements dans 6 villes différentes, ce qui était impossible auparavant. Outre la simplification de l'acte d'achat pour les annonceurs et agences, ce réseau unique offre des opportunités en termes de créativité et d'innovation qui améliorent sans précédent l'impact de la communication dans les métros chinois.

Dans les métros, en dehors de la zone Asie-Pacifique, JCDecaux détient des contrats publicitaires à Santiago du Chili, Turin, Milan, Rome, Budapest, Vienne, Prague et Oslo. En Espagne, JCDecaux gère dans le métro de Madrid, d'une part, la publicité événementielle dans la totalité du réseau et d'autre part, la totalité de la publicité des nouvelles lignes créées depuis 2007. Fin 2008, à l'issue d'un appel d'offres, JCDecaux a renouvelé le contrat de concession publicitaire du métro de Barcelone, média majeur pour les annonceurs et les agences en Espagne, qu'elle détenait depuis 1999. Enfin JCDecaux détient également le contrat publicitaire du métro de Bilbao depuis 1999.

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

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

La durée des contrats publicitaires du Groupe dans les métros se situe généralement entre trois et dix ans. Au 31 décembre 2008, la durée résiduelle moyenne (pondérée par le chiffre d'affaires 2008) des contrats du Groupe dans les métros et autres systèmes de transit était de 6 ans et 2 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. Comme indiqué précédemment, l'efficacité de la mesure d'audience pour la publicité dans les transports s'améliore progressivement, au fur et à mesure que celle-ci s'intègre dans les systèmes de mesure mis en place, comme c'est le cas en Suède, en Irlande, au Royaume-Uni et en Chine. Le Groupe estime que cette tendance devrait se généraliser dans les années à venir.

3.2.4. Ventes et marketing

En 2008, 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

Tout au long des jeux olympiques de 2008, JCDecaux a orchestré une campagne pour Coca Cola, sponsor officiel de l'événement, dans une zone très fréquentée du métro de Shanghai avec l'installation d'un modèle réduit du stade national « le nid d'oiseau ».

A la gare routière de New York, en mars 2008, pour le lancement du nouvel e-book de Sony, JCDecaux Etats-Unis a réalisé une campagne comprenant plus de 200 dispositifs publicitaires dont de nombreuses bannières et adhésivages au sol, le tout renforcé par des toiles événementielles spectaculaires, touchant ainsi de manière particulièrement impactante plus de 200 000 personnes chaque jour.

La combinaison de supports multiples est également la solution retenue par Converse à Barcelone pour fêter les cent ans d'existence de la marque. La station Zona Universitaria, la plus fréquentée du métro barcelonais, a tout d'abord été complètement redécorée aux couleurs de la marque afin de toucher un public jeune et cosmopolite. En outre, une manifestation totalement inédite a été mise sur pied : la projection d'un clip musical, spécialement réalisé pour l'événement, dans l'immense hall permettant l'accès à toutes les lignes. Pendant toute une semaine, 55 000 passagers ont plongé quotidiennement dans l'univers « Converse Joyeux Anniversaire ».

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

A Hong-Kong, JCDecaux Digital Vision a dévoilé en août 2008 la première publicité numérique à contenu narratif. Une série d'écrans 32 pouces à cristaux liquides défile sur le mur situé au-dessus de l'escalator que prennent les passagers. Cette technologie, implantée en métro, est une première en Asie. Ce nouveau format d'écran haute définition permet de capter l'attention des voyageurs et de leur procurer la sensation d'être accompagnés le long de l'escalator. La publicité numérique promet un avenir attractif car elle est innovante et encourage les annonceurs à redoubler de créativité pour stimuler l'imagination des passagers.

Au Danemark, AFA JCDecaux a lancé un système «d'infotainment» dans les bus de Copenhague. 86 écrans installés dans 43 bus offrent une série de programmes pour informer et divertir les passagers pendant leur transport. Le contenu comprend des informations pratiques sur les transports en commun, les dernières actualités, l'heure et la température ainsi que des spots publicitaires. Ce média, à la pointe de l'innovation, permet au Groupe de se positionner non plus en simple opérateur publicitaire en aéroports, mais aussi en prestataire de services à part entière au bénéfice du passager.

Enfin, le système Bluetooth est également l'une des technologies de communication avant-gardistes qui fait une forte apparition dans le métro en 2008. Ainsi, JCDecaux a inauguré en décembre avec Microsoft, leader mondial des technologies de l'information, une vingtaine de bornes Bluetooth dans une station emblématique du métro de Madrid. Les 100 000 usagers qui passaient chaque jour par la station avaient la possibilité de télécharger directement des musiques et des clips vidéos promotionnels.

Pour encourager l'industrie publicitaire à exploiter de nouvelles idées et à réaliser des campagnes encore plus créatives dans le métro MTR de Hong Kong, JCDecaux Transport organise chaque année depuis 6 ans les «Best of the Best Awards». Ce concept de «Best of Best Awards» a également été décliné à Pékin pour récompenser les meilleures campagnes publicitaires du métro des plus grandes villes chinoises. Les lauréats sont sélectionnés par un comité réunissant des experts issus des médias, de la publicité, du design multimédia et du monde universitaire. Parmi les invités figuraient également des usagers du métro afin que l'événement soit interactif et ouvert à tous. L'objectif de ces récompenses est de créer une vraie valeur commerciale pour les espaces publicitaires que nous gérons tout en faisant naître, en collaboration avec nos partenaires, une culture du métro harmonieuse et créative afin d'embellir les villes.

4. L’AFFICHAGE GRAND FORMAT

JCDecaux est le n°1 de l’Affichage grand format en Europe en termes de chiffre d’affaires. En 2008, l’Affichage grand format a représenté 22 % 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, 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 13 pays avec 101 néons publicitaires, JCDecaux couvre les grandes capitales européennes et vise à se renforcer en Asie et en Europe centrale. En 2008, l’activité Publicité lumineuse et bâches a représenté un chiffre d’affaires de 18,5 millions d’euros, soit 3,9 % du chiffre d’affaires de l’activité Affichage.

4.1. Nature des contrats d’affichage

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

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

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

4.2. Présence géographique

Au 31 décembre 2008, le Groupe disposait d’un peu plus de 224 500 faces publicitaires dans 24 pays européens (incluant la Russie et l’Ukraine), soit dans près de 2 800 villes européennes de plus de 10 000 habitants, dans trois pays d’Asie-Pacifique (Thaïlande, Singapour et Chine) en Asie Centrale (Kazakhstan et Ouzbékistan), au Moyen-Orient et en Afrique du Nord (Qatar et Algérie). Le Groupe a continué à poursuivre en 2008 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. Au 31 décembre 2008, le Groupe disposait d’environ 49 100 faces d’affichage grand format en France.

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

Au 31 décembre 2008, la répartition géographique des faces d'affichage du Groupe était la suivante :

Pays	Nombre de faces publicitaires
Europe ⁽¹⁾	144 700
France	49 100
Asie-Pacifique ⁽²⁾	600
Royaume-Uni	30 700
Reste du monde ⁽³⁾	3 300
Total	228 500

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

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

⁽³⁾ Inclut l'Algérie, le Kazakhstan, le Qatar et l'Ouzbékistan. La plupart des panneaux se trouvent au Qatar et en Ouzbékistan

4.3. L'offre de JCDecaux

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

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

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

Au 31 décembre 2008, le Groupe avait installé plus de 2 200 Vitrites® en France dans sa division Affichage, 280 au Royaume-Uni plus de 100 en Belgique, et plus de 300 vitrines sur sept autres marchés européens, principalement au Portugal, en Norvège, en Italie, en Suède et en Espagne.

En 2008, en France, 47 % des faces publicitaires du Groupe vendues en campagnes de courte durée sont éclairées, ce pourcentage ayant été augmenté par le gain du contrat RFF/SNCF et l'amélioration du patrimoine existant. Ce pourcentage dépasse celui des concurrents du Groupe pour lesquels ce taux n'est que de 40%, ce taux étant en augmentation à la suite de la perte de panneaux non éclairés lors d'appels d'offres récents. Au Royaume-Uni, JCDecaux a également investi sur ce segment pour augmenter le nombre de supports rétro-éclairés.

Ainsi, en 2003, JCDecaux était le premier groupe anglais à rétro-éclairer plus de 50 % de ses supports. En 2008, JCDecaux a dépassé ce niveau : en effet, 53 % des supports publicitaires du Groupe sont rétro-éclairés et JCDecaux dispose de la plus grande offre de panneaux d'affichage rétro-éclairés au Royaume-Uni (Source : Postar, novembre 2008). 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 Vitrites®, a autant d'impact qu'une campagne publicitaire affichée sur un panneau fixe, et ce, en dépit d'un temps inférieur d'exposition de la campagne. En effet, la mobilité de l'affiche attire l'attention et renforce l'efficacité du message publicitaire, ce qui rend ce type de 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 2008, JCDecaux avait installé 770 supports de cette gamme très qualitative, contre 712 au 31 décembre 2007, 584 au 31 décembre 2006 et 265 au 31 décembre 2004, année de lancement de la gamme « Première ». Après Londres, cette gamme a été étendue à Manchester, Birmingham, Glasgow et Leeds. Les panneaux les plus imposants (4,6m x 18m) sont notamment installés sur Cromwell Road à Londres, route à très forte audience reliant le centre-ville à l'aéroport d'Heathrow, ainsi qu'à la jonction N°2 de l'autoroute M1, centre névralgique des flux automobiles situé au nord de Londres.

JCDecaux a également lancé en septembre 2005 un tout nouvel emplacement publicitaire à Londres. Conçu par Foster and Partners, de la hauteur d'un immeuble de sept étages (28,5 mètres au total), il s'agit du plus grand dispositif publicitaire jamais construit au Royaume-Uni. Situées sur l'axe routier reliant Heathrow à Londres, les deux faces de 50 m² touchent plus de 1 600 000 contacts par semaine. Sa structure est presque entièrement construite dans un verre spécial dans lequel sont incorporés des milliers de mini-leds, ce qui permet d'adapter la couleur de la tour à la campagne de l'annonceur. En 2006, JCDecaux a poursuivi l'implantation de ce type de structures publicitaires exceptionnelles, à proximité d'axes de circulation à fort trafic. La « Torche » a ainsi été érigée à Londres, non loin de la Tour Foster sur l'autoroute M4 et une structure similaire a été érigée sur l'autoroute A3. De tels emplacements peuvent être vendus conjointement à un réseau mobilier urbain, permettant d'accroître l'impact visuel d'une campagne, en raison de la taille exceptionnelle du support. En 2007, la « Torche » a été convertie en panneau digital grand format, transformant cette structure en un outil de communication particulièrement flexible pour les annonceurs.

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

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

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

En France, JCDecaux a également renforcé récemment l'attractivité de ses réseaux d'affichage grand format. En 2007, le Groupe a en effet consolidé sa position à Paris en remportant des contrats d'affichage stratégiques et en modifiant son offre aux annonceurs :

- en juillet 2007, l'Office Public d'Aménagement et de Construction de Paris, à la suite d'une consultation, a attribué à Avenir, filiale de JCDecaux, un lot de 81 emplacements publicitaires pour une durée de 6 ans. Principalement implantés sur les grands boulevards de la capitale et aux portes de Paris, les dispositifs déroulants, installés au deuxième semestre 2007, ont contribué à renforcer la position d'Avenir comme premier opérateur en affichage grand format à Paris.
- le Port Autonome de Paris, à la suite d'un appel d'offres, a reconduit Avenir pour la gestion de 200 faces publicitaires dans Paris et sa couronne pour une durée de 5 ans (près de 130 faces situées à des emplacements stratégiques dans Paris intra-muros).
- l'ajout d'une face supplémentaire sur les supports déroulants 8 m² a porté le nombre de faces de 3 à 4 par support et accru l'offre publicitaire du Groupe dans la capitale.

L'offre grand format du Groupe en France a également été très fortement renforcée par le gain des appels d'offres RFF et SNCF qui a permis d'affecter plusieurs milliers de faces extrêmement qualitatives dans les réseaux, au détriment des offres concurrentes. Cet apport a favorisé plus encore la capacité des offres publicitaires à générer une audience puissante et impactante.

JCDecaux Artvertising

Le groupe JCDecaux, notamment à travers sa filiale JCDecaux Artvertising, offre aux annonceurs des formats exceptionnels que sont les toiles événementielles et les publicités lumineuses dans 13 pays. Ces formats constituent une réelle valeur ajoutée en matière d'émergence et de puissance publicitaire. Très récemment, Renault s'est ainsi illustré en installant une toile géante sur le boulevard périphérique parisien avec une création pour le modèle Laguna dont les couleurs et les animations de lumière variaient au fil de la nuit.

Avec plus de 50 emplacements en France, les supports de JCDecaux Artvertising sont à la pointe de l'innovation en termes de créativité, de qualité et d'intégration dans l'environnement au sein duquel ils prennent place.

Une évolution importante est intervenue courant de l'année 2007 sur le marché de l'affichage français dans la mesure où une nouvelle loi autorise désormais les monuments historiques à financer en partie leur rénovation avec des toiles publicitaires événementielles apposées en façade pendant la durée des travaux. Par conséquent, des emplacements très prestigieux sont proposés aux annonceurs dans le cadre de cette réglementation afin de dynamiser plus encore ce segment de marché.

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 et IGPDecaux en Italie.

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

Une grande partie de l'activité Affichage de JCDecaux provient de campagnes publicitaires de courte conservation, d'une durée de sept à quinze jours, à l'exception de certains pays, comme la France, où les affichages de longue conservation, dont la durée est comprise entre un et trois ans, représentent une part significative du chiffre d'affaires (21,2 % en 2008). 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 uniques en Europe, le Groupe est à même d'offrir aux annonceurs la réalisation de campagnes paneuropéennes, multisupports et/ou multiformats. Depuis sa création en 2000, JCDecaux One Stop Shop, filiale spécialisée dans la coordination de campagnes publicitaires à l'échelle internationale, a ainsi réalisé des campagnes publicitaires paneuropéennes pour des annonceurs prestigieux (cf. page 38). JCDecaux a annoncé récemment la fusion de cette division avec la division marketing international du groupe, JCDecaux Worldlink. La nouvelle société, JCDecaux OneWorld, constituera 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.

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 mise en œuvre en 2007 avec le premier réseau national mixte associant JCDecaux 2m² et Avenir 8m² : le NOVEO. Le principe est une vente en tarif net de toute remise.

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. Ainsi, sur le boulevard périphérique parisien, le Groupe commercialise des réseaux vendus en trois tranches horaires (matinée, journée, soirée). Il en va de même avec le réseau parisien Chrono Connect, associé à des contenus interactifs pour téléphones mobiles. Parallèlement, le Groupe a développé en France une gamme unique de réseaux d'affichage ciblés à l'échelle nationale. Avenir, filiale Affichage de JCDecaux en France, est à ce jour le seul opérateur pouvant proposer cette offre aux annonceurs, notamment grâce à la qualité de son réseau national. Cette offre devrait être étendue à d'autres pays en 2009, notamment au Royaume-Uni.

L'offre Affichage de JCDecaux bénéficie également des avancées du Groupe en matière d'innovation produits (« JCDecaux Innovate »). Le Groupe a notamment réussi à attirer de nouveaux annonceurs vers le média Affichage, en utilisant de façon innovante les panneaux déroulants, en incorporant un écran LCD dans le panneau traditionnel et en ayant recours au procédé lenticulaire ou à des techniques d'éclairage spécifiques. Enfin, 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.

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 2008, la poursuite du développement de JCDecaux en Asie-Pacifique, notamment en Chine et au Japon, de même que son expansion au Moyen-Orient, a permis au Groupe de continuer à diversifier ses sources de revenus.

Seuls huit annonceurs ont représenté plus de 1 % du chiffre d'affaires publicitaire consolidé du Groupe en 2008. A la suite de l'annonce, fin 2007, du partenariat européen de JCDecaux basé sur son expertise des campagnes internationales, Samsung a, une fois de plus, augmenté ses dépenses publicitaires en 2008. Samsung gagne ainsi une place pour devenir le premier annonceur du Groupe. HSBC a également augmenté ses dépenses publicitaires sur l'année et entre pour la première fois dans la liste des 10 premiers annonceurs du Groupe.

Ford est resté un des principaux annonceurs du Groupe, tandis que Coca-Cola, qui figurait pour la première fois sur la liste des 10 premiers annonceurs du Groupe en 2007, a encore augmenté ses dépenses publicitaires avec le Groupe, notamment en France et au Royaume-Uni, se positionnant comme l'un de ses principaux annonceurs. Cette relation s'appuie sur une collaboration internationale toujours plus forte et sur l'offre unique développée par JCDecaux.

Les dix premiers annonceurs de JCDecaux en 2008, représentent environ 11,8 % du chiffre d'affaires publicitaire consolidé, un pourcentage légèrement supérieur à 2007 (11,1 %) et sont : Samsung, HSBC, Coca-Cola, France Télécom, L'Oréal, Unilever, LVMH, Ford, Vodafone Group et PSA (Peugeot-Citroën).

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 2007 et 2008 :

Secteur	% du total	
	2008	2007 ⁽¹⁾
Loisirs/Divertissement/Cinéma	13,3	12,8
Distribution	13,0	11,9
Banque/Finance	10,0	9,5
Agroalimentaire	8,7	9,1
Produits de luxe et de beauté	8,5	8,3
Services	8,2	8,2
Automobile	7,4	8,0
Mode	5,9	6,2
Voyages	5,7	5,4
Télécoms/Technologie	4,8	4,7
Vins et spiritueux	2,8	3,0
Administration	2,6	2,4
Bière	1,7	2,5
Internet	0,6	0,8
Tabac	0,6	0,6
Autres	6,2	6,6
Total	100 %	100 %

⁽¹⁾ Les données 2007 ont été retraitées pour tenir compte d'une nouvelle grille d'analyse.

En 2008, le classement des catégories d'annonceurs du Groupe reste similaire au classement réalisé en 2007. Il convient de noter que le Royaume-Uni, le deuxième plus grand marché du Groupe, a connu une baisse importante du taux de change de sa monnaie entre 2007 et 2008 et cela peut avoir un impact négatif disproportionné sur les catégories pour lesquelles le Royaume-Uni a une dépense particulièrement élevée.

En 2008, les sociétés de loisir et de cinéma représentent toujours la première catégorie d'annonceurs du Groupe, avec 13,3 % de son chiffre d'affaires publicitaire consolidé contre 12,8% en 2007. Dans un marché des médias difficile, où les annonceurs ont de plus en plus de mal à émerger auprès de leur cible, la communication extérieure reste « le médium des médias ». Soumis à une pression de plus en plus forte, les grands Groupes de télévision, de cinéma, de radio et de presse continuent de recourir à la communication extérieure. Ainsi, en 2008, des campagnes de publicité de grande envergure ont été à nouveau lancées par Sky Broadcasting au Royaume-Uni, et des sociétés telles que Virgin Media, Vivendi et Lagardère ont considérablement augmenté leurs investissements publicitaires auprès de JCDecaux. La croissance dans ce secteur a été plus visible en Asie-Pacifique, en Europe Centrale et de l'Est, ainsi qu'en France et en Espagne. Le Groupe a également enregistré avec succès l'arrivée de nouveaux annonceurs de l'univers de l'industrie des jeux électroniques, tels que Nintendo et Sony.

Le secteur de la distribution hors habillement s'est maintenu à la deuxième place des secteurs d'activité clients du Groupe et a connu une croissance significative des ventes observée en 2008 sur une grande variété de sous-secteurs. Ce secteur représente 13,0% du chiffre d'affaires publicitaire consolidé en 2008, contre 11,9 % en 2007. Cette catégorie d'annonceurs est restée très significative dans de nombreux pays du Groupe, notamment en Chine, où le secteur a été tiré par le dynamisme du segment décoration/bricolage, ainsi qu'en Europe de l'Est. En outre, les nouveaux marchés du Moyen-Orient ont fortement contribué à cette croissance par le biais des annonceurs du secteur de l'immobilier. Bien que le chiffre d'affaires réalisé au Royaume-Uni avec cette catégorie d'annonceurs a diminué en comparaison des niveaux relativement élevés des dépenses au cours des deux précédentes années et à cause de la pression sur leurs marges, cela a été plus que compensé par la croissance des annonceurs de la distribution dans certains marchés clés en Europe, tels que l'Italie, l'Allemagne, la France et l'Espagne. En Europe, il y a eu globalement une croissance de la demande des secteurs du mobilier et du bricolage (Kingfisher, Mobilier Européen) pour les produits du Groupe. Enfin, sur de nombreux marchés européens de taille moyenne, la croissance de ce secteur a été solide. La progression des dépenses publicitaires de la distribution a été alimentée par le renforcement de la concurrence et l'augmentation du nombre de grandes surfaces ou de magasins, ce qui s'est traduit, sur la plupart des marchés du Groupe, par une augmentation des budgets de communication extérieure des annonceurs existants et par le gain de nouveaux clients. Les investissements publicitaires du Groupe Mulliez (Auchan, Décathlon, Leroy Merlin, etc.) sont restés constants en 2008 et n'ont pas été davantage impactés par l'ouverture de la publicité télévisée au secteur de la distribution en France à compter du 1^{er} janvier 2007. Cet annonceur fait toujours partie des vingt premiers annonceurs du Groupe sur l'année. En France, d'autres annonceurs majeurs de la distribution (Leclerc, Galeries Lafayette/Monoprix et Carrefour) ont rapatrié en 2008 une partie de leurs budgets publicitaires de la télévision vers la communication extérieure et vers les supports publicitaires de JCDecaux. Le groupe Carrefour a ainsi augmenté de plus de 25 % le niveau de ses investissements publicitaires avec le Groupe en France.

Le chiffre d'affaires publicitaire généré par le secteur Banque/Finance ressort à nouveau en hausse en 2008 et se maintient au troisième rang des annonceurs de JCDecaux, avec 10,0 % du chiffre d'affaires publicitaire consolidé en 2008 contre 9,5 % en 2007. Cette croissance a été observée sur la plupart des marchés du Groupe et résulte de la prise de conscience par le secteur, notamment par les banques, de la puissance du média et, dans un contexte de marché difficile, la communication extérieure est valorisée en tant que média délivrant des messages et de la confiance. La croissance de ce secteur a été particulièrement forte en Europe Centrale et de l'Est et en Chine, où le Groupe a gagné de nombreux nouveaux annonceurs, notamment Visa, RBS et Commercial Bank of China et a bénéficié de l'augmentation des investissements publicitaires d'annonceurs existants, tels que Allianz, HSBC, American Express et Bank of China. Les relations commerciales du Groupe avec HSBC se sont encore développées en 2008 générant une croissance importante sur l'année : des campagnes institutionnelles ont été vendues sur de nouveaux supports publicitaires aéroportuaires partout dans le monde, et notamment sur les passerelles passagers des aéroports aux Etats-Unis, en France, au Royaume-Uni, en Chine et en Thaïlande. HSBC est aujourd'hui devenu un des principaux annonceurs du Groupe.

Les dépenses publicitaires des groupes agroalimentaires (Nestlé, Barilla et Muller, entre autres), de produits ménagers et de produits de beauté (Unilever, Procter & Gamble, Beiersdorf, etc.) ont légèrement baissé en 2008. Cela s'explique principalement par une pression sur les marges des grands annonceurs dans cette catégorie au Royaume-Uni et des effets de change sur ce marché. Ce secteur se maintient à la quatrième place du portefeuille d'annonceurs de JCDecaux et représente 8,7 % du chiffre d'affaires publicitaire consolidé, contre 9,1 % en 2007. Malgré la tendance négative au Royaume-Uni, le secteur a été soutenu par une croissance importante parmi les principaux annonceurs du Groupe tels que Coca-Cola, Kraft, Mars, Red Bull et la marque asiatique Jia Duo Bao entre autres. En 2007, l'extension du partenariat du Groupe avec Unilever à 41 pays dans le monde s'est traduit par une augmentation significative des dépenses publicitaires de cet annonceur en Asie et sur les principaux marchés européens, preuve de la puissance des réseaux publicitaires de JCDecaux dans le monde. En 2008, malgré la tendance mentionnée précédemment au Royaume-Uni, Unilever continue d'être l'un des principaux annonceurs du Groupe et notre relation avec cet annonceur est devenue plus globale. Le Groupe a, par ailleurs, bénéficié de la croissance soutenue des dépenses publicitaires de ce secteur sur les marchés asiatiques, notamment en Chine et au Japon, ainsi qu'aux Etats-Unis, en Europe Centrale, en France et en Allemagne. En France, le transfert d'une partie des investissements publicitaires de la distribution vers la télévision en 2007 a généré des hausses tarifaires significatives à la télévision, poussant certains groupes alimentaires (tels Coca-Cola, Orangina Schweppes et Kraft) à transférer une partie de leurs budgets vers la communication extérieure. Ayant apprécié l'impact des réseaux publicitaires du Groupe, ces clients ont augmenté leur investissements publicitaires à son égard en 2008.

Le chiffre d'affaire des grandes sociétés de luxe et de produits de beauté (comme L'Oréal, LVMH et Shiseido) a fortement progressé dans de nombreux pays où JCDecaux est présent. La France est le principal moteur de cette catégorie et a affiché une croissance solide. La croissance a été particulièrement importante en Chine notamment pour des sociétés telles que Estée Lauder et de grands annonceurs locaux (Perfect Skin Forme et Skin management), mais aussi en Europe Centrale et de l'Est, en Scandinavie et dans la plupart des pays européens, notamment en Italie et en Allemagne. LVMH a, à nouveau, augmenté ses investissements avec le Groupe pour un large panel de son portefeuille de marques, et même si la France contribue encore à une part importante

des recettes provenant de ce client, les dépenses de LVMH auprès de JCDecaux sont devenues plus diversifiées. L'Oréal, un autre annonceur important du Groupe, a également augmenté significativement ses dépenses publicitaires vis-à-vis du Groupe en 2008.

Les évolutions des revenus de l'industrie des services ont été variables selon les marchés en 2008. La faiblesse constatée sur le marché britannique a été compensée par une forte croissance aux Etats-Unis, en Amérique latine, en Chine et en Espagne en particulier. La croissance de ce Groupe d'annonceurs, en 2008, a été généralement un peu supérieure à la moyenne. Parmi les opérateurs de téléphonie mobile, les dépenses publicitaires de Vodafone, bien qu'en légère diminution, ont continué à être élevées, ce qui en fait toujours l'un de nos principaux clients. En revanche, France Telecom a augmenté de façon significative ses investissements publicitaires avec le Groupe. Le marché américain en particulier a enregistré une croissance des dépenses publicitaires, voire l'arrivée de nouveaux budgets d'un panel diversifié de clients tels que AT & T, Sprint et Hutchinson Whampoa.

Le secteur de l'automobile a affiché un léger ralentissement de ses dépenses publicitaires en 2008. Les dépenses publicitaires de cette catégorie d'annonceurs sont fortement corrélées aux lancements de nouveaux véhicules, moins nombreux en 2008 qu'en 2007. Bien que Ford, Renault Nissan et PSA Peugeot Citroën aient tous réduit leurs investissements publicitaires avec nous, la réduction de ces budgets a été partiellement compensée par la forte hausse des dépenses de plus petits annonceurs. BMW, Volkswagen, Honda et Tata ont fortement augmenté leurs dépenses publicitaires, de même que General Motors, notamment en France. Dans l'ensemble, la catégorie représente 7,4% de nos recettes publicitaires consolidées en 2008 contre 8,0% en 2007.

Comme en 2006 et en 2007, la part du secteur de la mode dans le chiffre d'affaires publicitaire consolidé du Groupe a accusé un nouveau recul en 2008. Globalement, le ralentissement de la demande en France a été neutralisé par l'augmentation de la demande aux Etats-Unis, en Italie et sur de plus petits pays européens tels que la Belgique et la Norvège. Le marché chinois attire tout particulièrement les annonceurs du secteur de la mode, ce qui s'est traduit par une forte demande sur l'ensemble du territoire et plus particulièrement à Hong Kong. Cependant, les jeux Olympiques ont empêché certaines marques de vêtements et d'équipement sportifs (Adidas, Converse) de promouvoir leur collection d'été à Pékin, ce qui a été un léger frein à la croissance. Au Royaume-Uni, les conditions économiques défavorables ont amené les distributeurs tels que Marks & Spencer à restreindre leurs dépenses publicitaires. Toutefois l'annonceur Hennes & Mauritz (H&M), a maintenu des investissements élevés en 2008. Cet annonceur, qui figurait parmi les premiers annonceurs du Groupe, avait réduit ses dépenses en communication extérieure pendant quelques années afin de se tourner vers la télévision, avant de revenir vers la communication extérieure en 2007. Nos nouveaux produits au Japon ont attiré un certain nombre de nouveaux clients tels que Uniglo et les distributeurs du secteur de la mode présents dans nos centres commerciaux.

Les investissements publicitaires du secteur des voyages ont augmenté légèrement plus vite que la moyenne en 2008 sur les principaux marchés du Groupe, à l'exception du Royaume-Uni. Nous avons enregistré un certain nombre de campagnes menées par des offices du tourisme (Grèce / Turquie), qui ont été complétées par le développement de campagnes des compagnies aériennes à bas coût (« low cost ») dans plusieurs marchés (Lufthansa, Easyjet). Cette tendance devrait encore se renforcer ces prochaines années et s'étendre à de nouveaux pays. L'ajout du Moyen-Orient à notre couverture géographique a également signifié une augmentation des dépenses de la part de clients tels que Emirates. Le secteur des voyages reste une catégorie importante pour JCDecaux, avec 5,7 % du chiffre d'affaires publicitaire consolidé.

Dans le secteur des télécommunications et technologies, JCDecaux a enregistré une croissance importante de son principal client, Samsung avec qui il a signé un partenariat mondial l'année dernière. A travers ce partenariat, Samsung a bénéficié de la large présence du Groupe dans le monde et a augmenté ses investissements sur l'ensemble de nos marchés. Des clients tels que Sony Ericsson et Canon ont également sensiblement augmenté leurs dépenses au sein de cette catégorie qui représente 4,8 % des revenus publicitaires consolidés du Groupe en 2008 contre 4,7 % en 2007.

En 2008, le niveau des dépenses publicitaires du secteur de la bière a diminué sensiblement en raison des conditions difficiles du marché au Royaume-Uni, en France et en Allemagne. Au Royaume-Uni, les dépenses élevées de Coors et la refonte de la marque Stella Artois en 2007 avaient entraîné une hausse significative des budgets publicitaires de ces annonceurs en communication extérieure en 2007 qui ne s'est pas reproduite en 2008. Il s'agit à présent d'un secteur relativement petit pour le Groupe et ce dernier espère que ces annonceurs reviendront à la communication extérieure avec la reprise du marché. Malgré le débat sur la nécessité de restreindre la publicité pour l'alcool dans certains pays pour des raisons de santé publique, le secteur des vins et spiritueux a bien résisté, porté par la poursuite de la croissance des dépenses d'annonceurs majeurs, notamment Diageo et Pernod-Ricard, ainsi que par l'arrivée de nouveaux annonceurs, comme Suntory en Australie et un certain nombre de producteurs de vin en France. En conséquence, la contribution de la publicité pour les alcools (bière incluse) a atteint 4,5 % du chiffre d'affaires publicitaire sur la période.

La performance des annonceurs publics (Administration) a toujours été largement dépendante du cycle des élections nationales. L'année 2008 a été marquée par ce type d'évènements en Autriche, en Italie et en Finlande. Au Royaume-Uni, en France, en Allemagne et en Chine, les administrations publiques ont maintenu ou augmenté leurs dépenses. Cette catégorie d'annonceurs a également bénéficié de nouveaux marchés tels que le Qatar. En 2008, la part de cette catégorie d'annonceurs dans le chiffre d'affaires publicitaire consolidé du Groupe a fortement augmenté pour atteindre 2,6 % du chiffre d'affaires publicitaire.

La publicité pour le tabac reste faible et représente désormais 0,6 % du chiffre d'affaires publicitaire. Les seuls marchés significatifs du Groupe où le tabac était encore autorisé en 2008 sont l'Allemagne, et dans une certaine mesure, le nouveau marché du Qatar.

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.

L'activité Mobilier Urbain est également caractérisée par des délais de réservation de campagnes assez longs, de trois à quatre mois en moyenne, et qui peuvent atteindre un an pour certaines périodes de l'année, ce qui assure un lissage des conséquences des variations du cycle économique.

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

2. LES CONTRATS D'ACHAT D'ESPACE

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

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

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

3. JCDECAUX ONEWORLD AU SERVICE DES ANNONCEURS INTERNATIONAUX

En 2000, JCDecaux a créé la filiale JCDecaux One Stop Shop, dont l'objectif était de simplifier le processus d'achat de campagnes internationales pour les annonceurs qui conçoivent leur stratégie média à l'échelle européenne. En même temps, le Groupe a créé une fonction marketing, JCDecaux Worldlink, qui a permis à JCDecaux de devenir leader dans le développement d'outils permettant d'améliorer et d'évaluer l'efficacité des campagnes de communication extérieure de ses clients. En janvier 2009, JCDecaux a annoncé que ces deux entités seront fusionnées pour créer JCDecaux OneWorld, qui donnera aux principaux clients internationaux du Groupe, un point d'entrée unique et clairement identifié aux actifs internationaux du Groupe, toutes divisions comprises, et permettra ainsi de mieux servir les clients et de développer de nouvelles opportunités commerciales avec eux.

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

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

JCDecaux One Stop Shop a également mis en place des partenariats internationaux dont celui d'Unilever qui a été renouvelé et étendu à 41 pays dans le monde. Plus récemment, un partenariat mondial avec Cheil Worldwide pour Samsung a été mis en place et couvre 43 pays dans le monde. En 2008, Samsung, à travers ce partenariat, a considérablement augmenté ses investissements avec le Groupe et est devenu son principal client. Une dizaine d'autres partenariats dans les secteurs des produits de grande consommation, l'automobile, la distribution ou les 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 dès 1999. Basée en France, 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 ;
- 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 à l'automne 2008 à tous les collaborateurs de JCDecaux ainsi que sur la section du site Internet du Groupe nouvellement créée et dédiée à communiquer les engagements et actions de JCDecaux en matière de développement durable.

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.

Pour coordonner l'ensemble de ces engagements et relever ces nouveaux défis, le Directoire de JCDecaux a créé en 2007 une Direction du Développement Durable placée directement sous son autorité.

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.

Par ailleurs, lors du Séminaire international du Groupe qui s'est tenu en janvier 2008 à Bercy (Paris), quelque 300 collaborateurs provenant de 42 pays ont participé à des réflexions qui avaient pour thèmes l'innovation et le développement durable. Les conclusions en découlant ont contribué au parachèvement de la Lettre d'engagement du Groupe.

Les engagements du Groupe seront mis en œuvre dans une perspective d'amélioration continue au cours de l'année 2009 et des années suivantes.

Une démarche d'amélioration continue reconnue internationalement

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

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

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

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

- L'indice FTSE4Good (Financial Times and London Stock Exchange) recense 671 sociétés dans le monde, dont 38 sociétés françaises.
- L'indice ASPI Eurozone® regroupe les 120 entreprises de l'univers du DJ Stoxx SM les mieux classées par Vigeo sur des critères de responsabilité sociale. Cet indice groupe 85 % du CAC 40, soit 34 sociétés françaises.
- L'indice DJSI (Dow Jones Sustainability Index) est composé de 319 sociétés dans le monde, dont 22 sociétés françaises.

La Charte éthique : promotion du comportement citoyen de JCDecaux

Formalisée en 2001, la Charte éthique reprend les règles éthiques fondatrices dans le cadre desquelles s'inscrivent les relations avec l'administration, les actionnaires et les marchés financiers ainsi que les collaborateurs.

Une nouvelle version de la Charte a été mise en œuvre début 2005. Elle est déclinée en deux séries de règles :

- les Règles Éthiques Fondatrices dans le cadre desquelles s'inscrivent les relations avec l'administration, avec les actionnaires et avec les marchés financiers. Un Comité d'Éthique Groupe, composé du Président du Comité d'Audit, du Directeur Juridique et du Directeur de l'Audit Interne, a pour mission de veiller au respect de ces règles, parmi lesquelles l'interdiction de toute forme de corruption active ou passive, qui sont essentielles à l'existence et à la valorisation du Groupe. Ce Comité d'Éthique Groupe n'a pas été saisi en 2008.
- 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.

La Charte éthique du Groupe est un document qui est soumis à une revue régulière. Ainsi en 2008, des modifications ont été apportées afin qu'une version révisée de la Charte éthique soit distribuée aux collaborateurs courant 2009.

En France, le Comité de Déontologie Affichage, composé de responsables des directions juridique, marketing, patrimoine et commerciale, vise à assurer la conformité de certains visuels publicitaires litigieux (lingerie/nudité/respect de la personne, religion, violence, produits destinés à la jeunesse, politique, développement durable, etc.) avec la réglementation applicable, la moralité, et l'image du Groupe. Il a été saisi en 2008 à 13 reprises et a refusé 5 campagnes d'affichage.

Dans le cadre de l'édition 2008 du Trophée « EDC - Éthique et Gouvernance », organisé par l'Ecole des Cadres, le Groupe a reçu en février 2008 le trophée pour la catégorie « Grande entreprise française ». Ce prix récompense JCDecaux pour ses valeurs et sa Charte éthique, son engagement auprès de nombreuses associations caritatives et humanitaires, et pour ses actions en faveur du développement durable. En 2008, Jean-Charles Decaux était membre du jury de ce prix.

1. RESSOURCES HUMAINES

Groupe implanté sur les 5 continents et dans 55 pays, JCDecaux emploie 9 370 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 et du Code de Bonne Conduite de JCDecaux.

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

Évolution des effectifs

Au 31 décembre 2008, l'effectif total du Groupe s'élevait à 9 370 collaborateurs, soit une augmentation de 482 personnes par rapport à 2007 (+5,4 %). Cette évolution est liée, en France, à la signature de contrats de vélos en libre-service (+187 personnes en équivalent temps plein), ainsi qu'au fort développement des activités dans les zones Moyen-Orient / Afrique, plus précisément aux Emirats Arabes Unis, au Qatar et en Algérie. Les effectifs de la zone Asie-Pacifique continuent de progresser (+6,9 %), en particulier en Chine, en Inde et à Hong Kong.

Avec 3 740 salariés (dont 58 % de personnel terrain d'exploitation), la France représentait 39,9 % de l'effectif global du Groupe à la fin de l'exercice 2008. Plus de 2 400 personnes, soit 64,1 % des effectifs, sont basées en Ile-de-France et travaillent aux sièges de Plaisir et de Neuilly-sur-Seine, dans les ateliers de préparation des affiches de Plaisir et d'assemblage de Maurepas, et dans les agences d'exploitation de la région parisienne. Les autres collaborateurs sont répartis dans les 13 autres régions françaises hors Ile de France.

ATTIRER ET IMPLIQUER

Promotion de la diversité et non-discrimination

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

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

 <p>A cette occasion, Jean-Charles Decaux a déclaré : « Par cet engagement, nous souhaitons accroître nos actions citoyennes, sources d'innovation, de compétitivité, de performance et de générosité. »</p>	<h3>JCDecaux signe la Charte de la Diversité</h3> <p>France - Le 16 septembre 2008, Jean-Charles Decaux a signé la Charte de la diversité qui formalise l'engagement de JCDecaux à garantir la promotion et le respect de la diversité dans ses effectifs. Le Groupe affirme ainsi lutter contre toute forme de discrimination et mettre en place une démarche en faveur de la diversité.</p> <p>JCDecaux s'engage à poursuivre sa lutte contre la discrimination et à favoriser l'égalité des chances en faveur des femmes, des travailleurs handicapés, des seniors ou des minorités visibles.</p> <p>L'engagement de JCDecaux sur ce sujet de première importance est d'ores et déjà très concret, avec notamment la mise en œuvre à l'automne 2008 d'un nouvel outil de gestion des recrutements conforme aux préconisations de la HALDE (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité).</p>
---	--

Politique de recrutement en interne : Optimiser notre capital humain

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

La diversité des activités conduit à avoir un très large éventail de métiers au sein du Groupe au service de ses clients. Elle offre ainsi des filières d'évolution (technique, hiérarchique, géographique...) qui permettent aux collaborateurs, de saisir les opportunités et être ainsi acteurs de leur évolution en interne.

Depuis 2007, des outils d'évaluation ont été mis en place en France afin de développer la qualité de la relation managériale entre le collaborateur et son manager et engager ainsi une véritable démarche de gestion des carrières, appelée SCOPE (Suivi Compétences, Orientation, Potentiel, Evolution).

Depuis 2008, un parcours d'intégration destiné aux collaborateurs cadre est mis en œuvre dès le 1er mois de leur arrivée et se déroule sur 3 jours. Ils découvrent, en petits groupes, 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.

L'exigence de qualité du Groupe, où priorité est donnée à la transmission du savoir-faire, pousse JCDecaux à privilégier les contrats à durée indéterminée (CDI) plutôt que le recours au travail temporaire ou à la sous-traitance.

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 2008, 111 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) est néanmoins privilégié afin de multiplier les opportunités de pré-embauche. Ainsi, certains d'entre eux, en fin de cursus, se sont vus proposer une opportunité dans le Groupe sous forme de CDI, CDD ou VIE.

Emploi et insertion des personnes handicapées

JCDecaux se conforme à la législation en matière d'emploi et d'insertion des personnes handicapées. En France, la volonté du Groupe est d'augmenter progressivement le taux de personnel handicapé afin d'atteindre un objectif de 6 % dans les meilleurs délais. Dans cette optique, JCDecaux a noué des partenariats avec les ANPE (Agence nationale pour l'emploi) et le réseau Cap Emploi afin de systématiser la recherche de profils de personnes en situation de handicap pour chacun de ses recrutements. La société développe également le recours à des partenaires Internet spécialisés et participe à des forums Emploi dédiés. Dans le cadre de la Semaine pour l'emploi des personnes handicapées, coordonnée par l'Agefiph (Association pour la Gestion des Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées), JCDecaux a participé pour la seconde année consécutive à l'opération « Un jour, un métier en action ». Quatre demandeurs d'emploi en situation de handicap ont été accueillis pendant une journée afin de découvrir des

métiers de l'entreprise correspondant à leurs aspirations professionnelles, en suivant un salarié de la société dans le quotidien de sa fonction.

Des actions sont également mises en place par le Groupe pour favoriser l'économie locale et sociale.

Susciter

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

En France, depuis 2007 « Eureka » est un concours ouvert à tous les collaborateurs qui leur permet d'exprimer leurs idées sur la créativité, l'efficacité ou l'environnement de travail. Trimestriellement, les meilleures idées sont retenues, sans limite de nombre, et les lauréats sont récompensés. Le programme Ecoreflex, qui vise à sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux bonnes pratiques environnementales, constitue également un moyen de communication privilégié avec les collaborateurs : les réponses aux interrogations envoyées à la boîte de courriel dédiée sont diffusées dans une section spéciale du site Intranet.

La « Boîte à idées GENIALE » de la Belgique a rencontré un franc succès, et l'une des idées retenue a été mise en place sur les bornes Vélib' à Paris et intégrée à tous les projets de vélos en libre-service du Groupe.

Progresser

JCDecaux met en œuvre une politique de formation ambitieuse. Pour accompagner les collaborateurs du Groupe, de nombreuses formations sont dispensées chaque année dans tous les domaines relatifs à ses activités : management, exploitation, technique, sécurité, langues, communication, marketing, commerce, bureautique... Le développement du savoir-faire et de l'expertise des collaborateurs constitue un capital stratégique pour le Groupe. Au total, en 2008, 94 457 heures de formation ont été dispensées à plus de 8 368 collaborateurs répartis sur l'ensemble des filiales du Groupe.

En France en 2008, au sein du centre de formation du Groupe situé à Plaisir, 33 000 heures de formation ont été dispensées à plus de 2 300 stagiaires, représentant un investissement de plus d'un million d'euros.

La JCDecaux Media Academy est depuis 2004 l'école de formation de vente interne de JCDecaux. Au cours de sa cinquième année, elle s'est enrichie de nouveaux modules pour accélérer l'efficacité commerciale sur le terrain par des workshops, coachings individuels, team-building et programmes de formation à la carte. En 2008, en France, ces modules ont concerné 200 stagiaires pour près de 3 000 heures de formation.

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. En outre, l'offre de formation « Management » s'est étoffée en 2008 d'un module à destination des agents de maîtrise ayant un rôle d'encadrement.

UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SAIN ET PERFORMANT

Organisation du temps de travail

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

Les conditions de travail : priorité à la sécurité

L'amélioration constante de la sécurité et des conditions de travail du personnel est un objectif prioritaire de JCDecaux. En 2008, le Groupe a maintenu ses efforts en matière de formation à la sécurité en dispensant au total plus de 39 000 heures de formation à 4 751 collaborateurs. La politique d'amélioration de la sécurité et des conditions de travail est pilotée par les Directions Techniques de chaque filiale au regard notamment des législations locales et concerne essentiellement la maîtrise des risques liés au travail en hauteur, la sécurité routière et la sécurité électrique. En France, dans la continuité des actions de sensibilisation-formation aux risques professionnels initiée en 2007, le Programme Ergo Production Santé (PEPS) aura concerné, en 2008, 184 stagiaires issus des ateliers d'affichage de Plaisir et de Lyon, soit près de 90 % des effectifs concernés.

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.

En 2008 en France, le groupe JCDecaux a finalisé avec les partenaires sociaux un accord salarial portant sur des augmentations de salaire de l'ordre de 2,8 %. Cette évolution comprend des mesures générales et individuelles.

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, une politique de rémunération variable associée à des objectifs individuels a été généralisée. Parallèlement, des primes de « performance qualité » sont mises en place pour le personnel de terrain afin d'encourager et de récompenser les résultats individuels.

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

Un dialogue social équilibré

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

- En France, cinq organisations syndicales sont représentées au sein de l'entreprise (CFDT, CGT, CFTC, FO, CFE-CGC). Les prochaines élections professionnelles interviendront au cours de l'année 2009 pour l'UES JCDECAUX et redéfiniront les organisations syndicales représentatives.

La concertation sociale s'articule autour d'un Comité d'entreprise unique dont la composition est bien au-delà du minimum légal (à titre d'illustration pour l'UES JCDECAUX, 15 titulaires et 15 suppléants au lieu de 9 titulaires et 9 suppléants prévus au Code du travail), des délégués du personnel et de CHSCT. Par ailleurs, un accord unanime portant sur la concertation sociale signé le 31 octobre 2007, octroie aux représentants du personnel des attributions et des moyens matériels plus favorables que le Code du travail ne le requiert.

Enfin, de nombreux accords ont été signés avec les partenaires sociaux, à savoir pour les plus récents conclus en 2007 et en 2008 : négociation annuelle obligatoire, accord d'intéressement, avenants signés au sein des filiales, accords relatifs à la journée de solidarité, accord relatif à la classification des métiers de l'exploitation au sein de la société JCDecaux SA, accord relatif à la mise en place du travail pour une durée déterminée en équipes pour les monteurs et le site d'assemblage de Maurepas Claude Bernard (Yvelines). Plus de 30 accords collectifs ont été signés depuis septembre 2006, toutes entités confondues.

Au sein de la société Cyclocity, sont représentatifs, faisant suite aux élections intervenues fin 2008, la CGT, FO, et SUD. S'agissant des accords collectifs au sein de la société, 6 accords collectifs ont été négociés, portant sur le travail de nuit, les modalités de négociation, les garanties collectives et les remboursements de frais de santé, l'intéressement, et enfin la mise en place des élections des délégués du personnel et du Comité d'Entreprise.

- Des accords collectifs relatifs aux conditions de travail et de rémunération sont négociés également dans d'autres pays significatifs pour le Groupe, notamment en Espagne, en Allemagne, aux Etats-Unis ou en Belgique, ce qui couvre 69 % de l'effectif total du Groupe.

Des collaborateurs associés à la croissance de l'entreprise

Les principes d'intéressement des salariés aux bénéfices réalisés par JCDecaux sont propres à chaque filiale. En France, les accords d'intéressement aux bénéfices de l'entreprise concernent l'ensemble des salariés. 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 2008 s'élève à 7,7 millions d'euros, il inclut pour la 1^{ère} fois le versement au bénéfice des salariés de Cyclocity. Le montant de l'intéressement et de la participation versé, pour la France, au titre des trois derniers exercices est le suivant :

En milliers d'euros	2008	2007	2006
Intéressement	6 796	7 265	6 123
Participation	933	488	361
Abondement	(1)	121	125
Total	7 729	7 753	6 609

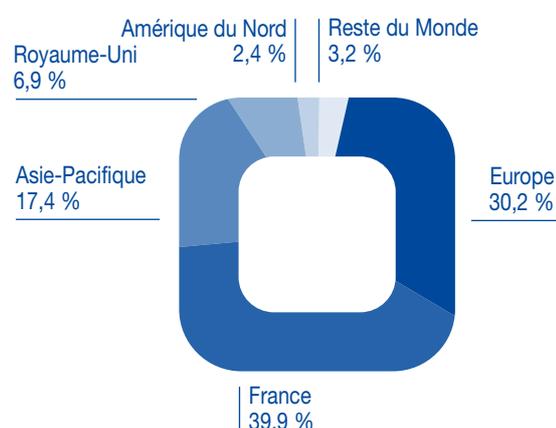
(1) Montant relatif à l'abondement versé par l'entreprise en cas de versement de l'Intéressement Collectif dans le PEE

Répartition des effectifs par zone

Au 31 décembre	2008	2007	2006
Europe ⁽¹⁾	2 826	2 731	2 707
France	3 740	3 549	3 111
Asie-Pacifique	1 633	1 527	1 401
Royaume-Uni	646	664	632
Amérique du Nord	225	232	200
Reste du Monde	300	185	89
Total Groupe	9 370	8 888	8 140

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni

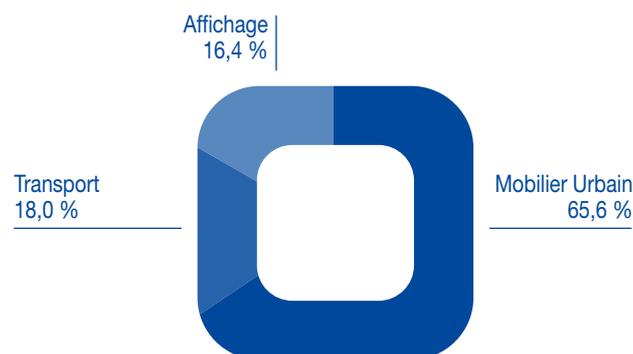
Au 31 décembre 2008



Répartition des effectifs par activité

Au 31 décembre	2008	2007	2006
Mobilier Urbain	6 149	5 732	5 163
Transport	1 683	1 606	1 434
Affichage	1 538	1 550	1 543
Total Groupe	9 370	8 888	8 140

Au 31 décembre 2008



Répartition des effectifs 2008 par sexe



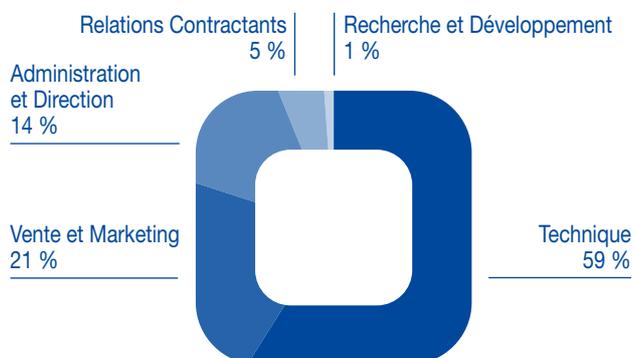
Répartition des effectifs 2008 par sexe (hors personnel terrain et exploitation)



Répartition des effectifs par métier

Au 31 décembre	2008	2007	2006
Technique	5 529	5 183	4 692
Vente et Marketing	2 007	1 918	1 701
Administration et Direction	1 285	1 243	1 198
Relations Contractants	465	455	455
Recherche et Développement	84	89	94
Total	9 370	8 888	8 140
Dont France	3 740	3 549	3 111
Hors France	5 630	5 339	5 029

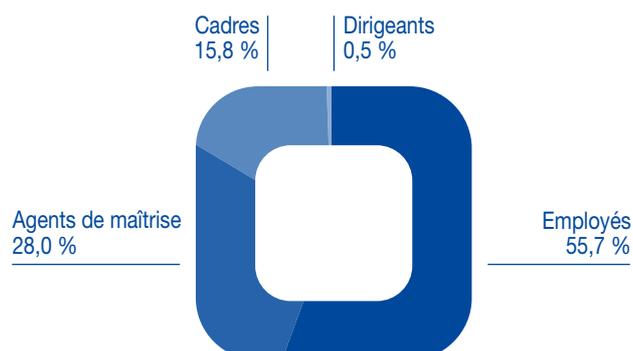
Au 31 décembre 2008



Répartition des effectifs en France par catégorie

Au 31 décembre	2008	2007	2006
Cadres dirigeants (directeurs)	19 ⁽¹⁾	17 ⁽¹⁾	19 ⁽¹⁾
Cadres	588	578	538
Techniciens/ Agents de maîtrise	1 049	1 023	965
Employés	2 084	1 933	1 589
Total Groupe	3 740	3 551	3 111

Au 31 décembre 2008



⁽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

Une écoute permanente des clients

Le succès du Groupe est basé sur la qualité reconnue de ses produits et de ses prestations, ainsi que sur son aptitude à comprendre et anticiper les besoins de ses clients, qu'il s'agisse des collectivités locales, des sociétés de transport, des bailleurs 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.

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

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

En 2008, des campagnes de promotion du développement durable ou des supports « verts » ont été créés par JCDecaux Innovate. En France, dans le cadre de la campagne « Trier, c'est préserver » de l'Association des Maires de France et Eco-Emballages, des mobiliers interactifs invitaient le public à s'engager en faveur du tri et du recyclage des emballages ménagers.

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

Des achats régis par une Charte éthique fournisseurs

Les activités industrielles du Groupe sont essentiellement réalisées au sein de la Direction Générale Recherche, Productions et Opérations située à Plaisir (Yvelines, France). La Direction des Etudes et la Direction des Nouvelles Technologies sont chargées de concevoir les mobiliers, alors que la Direction Achats, Stocks et Production est en charge d'acheter les composants, les sous-ensembles de mobiliers et d'assembler les structures les plus complexes en vue de les livrer aux différentes filiales du Groupe. Cette direction représente une véritable centrale d'achats pour le Groupe : elle approvisionne également, pour le compte des filiales et de la France, une partie des pièces de rechange et consommables nécessaires à l'entretien et à la maintenance des mobiliers.

Par ailleurs, les activités industrielles gérées par la Direction Générale Recherche, Productions et Opérations sont certifiées ISO 9 001 depuis 1997 et ISO 14 001 depuis 2007.

JCDecaux a défini en 2005 une 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 gérés par la Direction Achats, Stocks et Production, et est transmise à tout nouveau fournisseur. Ce document, ainsi que tous les documents et spécifications techniques, sont consultables sur le site Extranet qui leur est réservé.

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

En 2008, 80 % des achats de la Direction Achats, Stocks et Production ont été réalisés avec quelques 70 fournisseurs, représentant un peu plus de 7 % du panel global de fournisseurs. Aucun fournisseur n'a représenté plus de 10 % des dépenses annuelles de fabrication.

Favoriser l'économie sociale et locale

De manière progressive, le Groupe considère la collaboration avec des fournisseurs permettant l'insertion de personnes handicapées. Aux Pays-Bas, le partenariat avec l'organisation AM-groep, en vigueur depuis 2003 à Hoofddorp, ayant pour objectif de confier des tâches de réparation de mobilier urbain à des personnes handicapées, a été élargi à l'ensemble du pays avec la signature en 2008 d'un partenariat avec Pantar Groep, organisation basée à Amsterdam.

En France, JCDecaux Innovate a confié une partie de l'assemblage du dispositif floral d'une campagne publicitaire de la marque Kenzo à un Centre d'aide par le Travail de Paris, permettant ainsi à près de 70 personnes handicapées de collaborer à ce projet. 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, en collaboration avec l'ADAPEI (Association Départementale des Amis et Parents de personnes handicapées mentales) de l'Oise, depuis fin 2008 des travaux de réparation de vélos sont effectués avec un atelier protégé. A ce jour, 16 personnes sont impliquées, et une cinquantaine de vélos sont traités chaque mois.

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 équipes, de ses actionnaires, de ses partenaires commerciaux, mais aussi des autorités publiques ou des associations. Pour répondre aux enjeux du développement durable, le Groupe mobilise ses ressources et sa créativité.

Le Groupe 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.

En ce qui a trait aux relations avec les usagers, on retiendra qu'en 2008 en France, JCDecaux en partenariat avec le magazine Les Echos, a donné en juillet la parole aux citoyens pour s'exprimer en direct à travers un « chat » en ligne avec la direction sur l'expérience Velib' à Paris. Par ailleurs, l'enquête de satisfaction menée par la Ville de Paris en mai 2008 souligne que 94 % des utilisateurs sont satisfaits du service, et que 97 % conseilleraient ce service à un ami. Ces résultats soulignent que les services proposés par le Groupe correspondent aux besoins des usagers.

JCDecaux, partenaire des grandes causes

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

Parmi les campagnes affichées gracieusement en 2008, le soutien à MacMillan pour la sensibilisation sur le cancer a été reconduit au Royaume-Uni pour la seconde année, ainsi que celui à la Fondation Theodora en Espagne, qui vise à apporter aux enfants hospitalisés, ou séjournant dans des institutions spécialisées, un mieux-être par une activité artistique, ludique, imaginative et amusante. Pour sa part, JCDecaux Australie offre un soutien continu à l'UNICEF depuis quatre années, lui permettant d'accroître la reconnaissance de marque nécessaire pour communiquer sa mission et récolter des fonds.

En France, le soutien à l'Association Française contre les Myopathies (AFM) et au Téléthon est continu depuis 7 ans, et pour la troisième année consécutive JCDecaux a soutenu la campagne du Secours Populaire visant à permettre à des enfants défavorisés de passer une journée à la mer pendant l'été. L'ONG Action Innocence qui contribue à préserver la dignité et l'intégrité des enfants sur Internet a été soutenue en France à travers des campagnes qui, pour la première fois en 2009, s'exporteront également en Belgique.

La filiale de JCDecaux en Allemagne souligne les importants accomplissements de femmes dans le domaine sociétal, et a donné de nouveau en 2008 une ampleur nationale à la campagne « Starke Frauen / Starke Stadt » initiée à Hambourg et qu'elle soutient depuis 2005, en établissant un partenariat avec le magazine féminin le plus lu, BILD der FRAU.

En soutien aux victimes du séisme qui a secoué Wen Chuan dans la province du Sichuan, JCDecaux Chine a lancé une campagne visant à sensibiliser la population pour une collecte de fonds destinés à la Croix Rouge. L'entreprise a également versé un don de 78 000 €, dont 35 % provenaient de dons de la part des collaborateurs.

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

Parmi les campagnes de sensibilisation en faveur de la protection de l'environnement, on retiendra celles soutenues par la filiale de JCDecaux en Chine pour aider le World Wildlife Fund (WWF) dans ses efforts de sensibilisation pour réduire les consommations d'énergie en 2007, puis en devenant en 2008 un « Panda Friend », visant à soutenir annuellement les campagnes de sensibilisation à la protection de l'environnement de l'association par des gratuités d'affichage.

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

Parmi les campagnes affichées gracieusement, on retiendra la campagne de prévention contre la cruauté faite aux enfants menée au Royaume-Uni par NSPCC (National Society for the Prevention of Cruelty to Children). Le choix de cette association caritative a été effectué après un sondage auprès de l'ensemble des collaborateurs, et l'objectif de la filiale est de les fédérer dans la mise en œuvre d'activités visant la levée de fonds, en impliquant également leurs familles, leurs amis, leurs collègues et les clients. Un engagement de deux ans a été conclu avec NSPCC. De nombreuses activités, dont la préparation a débuté en 2008, seront lancées en 2009, ainsi qu'une page Internet dédiée.

4. 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.

Acteur majeur de l'embellissement des villes, JCDecaux a aussi pour vocation de participer à la protection de l'environnement urbain. 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 mises en œuvre.

JCDecaux a pour ambition de satisfaire les standards internationaux les plus élevés en matière de protection de l'environnement. Ainsi, en 2008, la certification ISO 14 001 a été décernée à la filiale au Royaume-Uni, ce qui porte à six le nombre total de filiales certifiées : Espagne (2003), Norvège (2006), France (2007), Portugal (2007), Italie (2007), représentant 54 % du chiffre d'affaires Groupe publié en 2008.

Des travaux sont en cours dans plusieurs filiales pour étendre le périmètre de leur certification, ou l'obtenir, comme par exemple la Suède qui vise une certification en 2009.

Politique carbone

Au-delà des actions déjà entreprises, le Groupe souhaite progressivement mettre en œuvre une politique carbone visant la réduction des émissions de gaz à effet de serre, laquelle pourra être déclinée afin de s'adapter aux réalités de chacune de ses filiales. Des actions structurelles sont à l'étude, et d'ores et déjà JCDecaux met en place, dans de nombreux pays, une série d'actions concrètes que le Groupe vise à systématiser : réduction des consommations électriques de ses mobiliers, utilisation accrue de véhicules propres, optimisation des déplacements, réduction de la consommation électrique ou de chauffage des bâtiments, compensation des émissions de carbone des activités ... Un premier bilan carbone Groupe sera établi en 2009, sur la base des données 2008. Les données d'émissions de CO₂ publiées cette année dans le rapport du Carbon Disclosure Project concernaient un périmètre Groupe.

Des efforts sont également déployés afin de réduire la consommation énergétique des bâtiments. A titre d'exemple, aux Pays-Bas, le nombre d'ampoules nécessaires à l'éclairage des entrepôts a été réduit de près de 40 % en 2008.

Maîtriser la consommation électrique des mobiliers

Le Bureau d'études de JCDecaux poursuit constamment ses recherches pour réduire la consommation électrique des mobiliers.

En 2008, au nombre des améliorations apportées, on retiendra dans la conception des sanitaires (modèle Jouin) le recours à la lumière naturelle. Les réductions de la consommation électrique de ce mobilier sont de l'ordre de 30 % comparativement au modèle Hydra, l'un des modèles les plus utilisés par le Groupe.

Au Royaume-Uni, JCDecaux Airport a collaboré étroitement avec ses fournisseurs afin de trouver des solutions d'éclairage optimales pour cet environnement spécifique. L'introduction de l'éclairage par LED permettra en 2009 une importante réduction de la consommation électrique de chaque site publicitaire.

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. Ce sont 273 véhicules plus écologiques qui sont en circulation pour le Groupe en 2008, soit une augmentation de 15,6 % comparée à l'année précédente, ainsi que 163 vélos à assistance au pédalage, utilisés par les agents d'exploitation chargés de l'entretien et de la maintenance des systèmes Cyclocity.

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)
	<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
	<i>Recourir aux énergies renouvelables</i>	Utilisation de panneaux solaires pour l'éclairage de certains mobiliers urbains
		Achat d'électricité verte (Certificat vert) pour la consommation des mobiliers urbains
		Compensation Volontaire d'Emissions CO ² liées à la logistique d'exploitation des mobiliers urbains 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 »)
	<i>Préserver la biodiversité</i>	Vérification de l'origine des bois utilisés afin d'éviter l'utilisation d'espèces végétales protégées
	<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 avec priorité donnée au recyclage

Optimisation des déplacements

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

Le 18 novembre 2008, lors de la cérémonie de remise du 12^{ème} Prix de l'environnement des Villes d'Ile-de-France, JCDecaux a reçu, au même titre que la ville de Paris et le Port Autonome de Paris, le Grand prix catégorie « Transports et déplacements » pour le Fret. Le Jury a salué le développement d'un transport alternatif et l'ambition de changer les modes de transport dans le centre ville. La péniche de Cyclocity permet d'éviter le transport des vélos en camion dans la capitale pour leur réparation.

Par ailleurs, JCDecaux a continué, en 2008, à déployer sur douze filiales du Groupe son programme d'actions visant à réduire la consommation en carburant de ses véhicules. Ce programme, baptisé « Plan Or Noir », consiste à modifier le comportement des conducteurs au volant, à travers des formations pratique et théorique. Des systèmes de traçabilité des déplacements sont à l'étude dans plusieurs filiales pour permettre une plus grande optimisation et réduire en conséquence les émissions de gaz à effet de serre.

Compensation des émissions de carbone

Lorsque les émissions de carbone ne peuvent être réduites davantage, le recours à la compensation des émissions de carbone peut être envisagé par les filiales dans le cadre de certaines activités. Par exemple, les émissions de carbone liées à l'utilisation de la flotte automobile allouée au personnel de management en Norvège sont compensées par l'intermédiaire de l'entreprise de leasing qui achète des crédits de carbone certifiés dans le mécanisme de développement propre du Protocole de Kyoto.

La compensation volontaire d'émissions de CO₂ liées à la logistique d'exploitation des mobiliers urbains est progressivement considérée comme en France à Paris ou à Bordeaux.

Recours aux énergies alternatives

La capacité d'innovation de JCDecaux est également mise au service de l'environnement. JCDecaux a développé un abribus non publicitaire, équipé de panneaux solaires, pouvant rester éclairé la nuit sans consommer d'électricité. Les premiers abribus de ce type ont été installés en 2003 dans la ville de Plymouth au Royaume-Uni. Depuis cette date, de nombreux contrats ont été signés dans le monde. En 2008, le nombre total d'abribus solaires installés par JCDecaux s'élevait à près de 1 900.

Les recherches du Bureau d'études du Groupe se poursuivent pour évaluer l'intégration des technologies solaires dans d'autres mobiliers urbains. L'achat d'électricité verte (Certificat vert) pour la consommation des mobiliers urbains est progressivement considéré dans le cadre de l'exploitation du mobilier urbain, comme en France à Paris ou à Bordeaux.

Dans la gestion quotidienne du Groupe, l'intégration progressive d'énergie provenant de sources renouvelables est également considérée. Les bâtiments principaux de la filiale espagnole à Madrid seront approvisionnés à l'énergie provenant à 100% de sources renouvelables (photovoltaïque, éolien) début 2009. Dans certaines filiales, le déploiement de toitures solaires est étudié, dans le cas où des rénovations doivent être effectuées.

Le vélo : une réponse écologique aux déplacements urbains

Cyclocity, système de vélo en libre-service conçu et développé par JCDecaux, s'est définitivement imposé en 2007 comme un véritable moyen de transport « collectif individuel ». Implantés dans 17 villes en Europe dont 11 en France, l'ensemble des projets de vélos en Libre-Service géré par JCDecaux évite l'émission de 24 265 tonnes de CO₂ par an⁽¹⁾, en considérant que l'utilisation du vélo remplace celle d'une voiture et que 35 000 vélos en libre-service parcourent par jour en moyenne 9,5 kilomètres, pour un total de 121 326 500 km par an. **Au total, depuis leur mise en service, les systèmes Cyclocity ont généré près de 75 millions de locations.**

En juin 2008, les European Business Awards for the Environment, organisés par la Commission Européenne, ont décerné à Cyclocity le 2^{ème} prix du meilleur produit, pour son système de location de vélos en libre-service implanté en Europe. Tous les 2 ans, des prix sont décernés aux entreprises européennes qui montrent l'exemple en combinant innovation, viabilité économique et prise en compte de l'environnement.

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

En 2008, JCDecaux a poursuivi l'installation de récupérateurs d'eau de pluie dans ses agences et dépôts en France. L'objectif est de permettre une autonomie en eau de ses sites pour le lavage des mobiliers urbains. Outre l'économie substantielle en eau potable, le lavage à l'eau de pluie présente de nombreux avantages écologiques. Ses propriétés naturellement nettoyantes mettent fin à l'usage de détergent. A la fin 2008, JCDecaux avait augmenté de 35 % sa capacité totale de récupération d'eau de pluie comparativement à l'année précédente, pour atteindre plus de 400 000 litres, en France et en Belgique.

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 seront déployés en 2009 seront également équipés de récupérateurs, permettant de réduire la consommation d'eau.

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

Tri sélectif et recyclage des déchets

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. Pour illustrer les efforts du Groupe dans ce domaine, on retiendra à titre d'exemple la filiale Norvégienne, qui participe depuis 2005 au programme national Eco-Lighthouse (projet "Miljøfyrtårn"), dont l'objectif est de réduire l'impact de l'entreprise sur l'environnement en termes de réduction de déchets mais également de réduction des consommations d'électricité et d'eau. Le volume des déchets a été réduit de plus de 50 % depuis 2005, et 100 % des déchets restants sont recyclés.

Ecoreflex : sensibilisation aux bonnes pratiques environnementales

JCDecaux a renforcé en 2008 son programme Ecoreflex®, visant 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. Un poster faisant la promotion des 10 éco-reflexes clefs à adopter a été traduit et adapté dans une dizaine de filiales du Groupe.

A titre d'exemple, la consommation de papier par employé en France a baissé de près de 20 % entre 2006 et 2008. En Italie, le système mis en place permet de limiter au minimum les impressions couleur. Par ailleurs, le Groupe met en place depuis 2007 une initiative visant à dématérialiser progressivement les cartes de vœux de fin d'année, et en 2008 la politique du Groupe était de n'utiliser que des cartes électroniques.

C'est à l'occasion de la Semaine européenne de la mobilité qu'à l'automne 2008 en France la première phase de la mise en œuvre du Plan de déplacement d'entreprise a été implantée, avec la mise en ligne de deux nouvelles fonctionnalités, soit un module Covoiturage et un module Transports en commun. Ce programme, destiné dans un premier temps aux collaborateurs des 4 principaux sites de la région parisienne, répondait à l'enquête interne effectuée en 2007. De nouvelles fonctionnalités devraient voir le jour au courant de l'année 2009.

Provisions, garanties et indemnités pour risque environnemental

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

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Le succès de JCDecaux repose sur sa politique ambitieuse en matière de recherche et de développement qui s'est traduite, depuis l'origine du Groupe, par une capacité unique à innover sur le marché de la communication extérieure en développant sans cesse de nouveaux mobiliers et supports publicitaires ainsi qu'en complétant son offre de nouveaux produits, comme le système automatisé de location de vélos, pour créer la ville de demain.

Le Groupe confie à des architectes et des designers de renommée internationale, parmi lesquels Philippe Starck, Lord Norman Foster, Robert A.M. Stern, Mario Bellini, Riccardo Boffill, Jean-Michel Wilmotte ou Patrick Jouin, la création de ses mobiliers conçus comme des produits innovants et de haute qualité. Les contrats signés avec ces architectes prévoient la cession des droits d'auteur à la société et comportent des clauses d'exclusivité qui leur interdisent de réaliser des mobiliers de même catégorie pour des tiers.

Esthétisme et fonctionnalité sont au cœur du concept de mobilier urbain de JCDecaux. Le Groupe dispose d'un Bureau d'études et de design intégré sur lequel il s'appuie pour développer de nouveaux produits. JCDecaux s'efforce de rassembler un maximum de fonctionnalités dans les supports publicitaires qu'il développe afin de minimiser l'encombrement de la voie publique et de multiplier les services aux citoyens.

Le Groupe attache une importance primordiale au respect de l'environnement et de la culture des villes où il exerce ses activités et qui se traduisent concrètement par des produits éco-efficaces en terme de consommation électrique et d'une très longue durée de vie et par une large gamme de designs pour adapter les mobiliers à tout type d'environnement urbain.

Avec Cyclocity, JCDecaux est le numéro un mondial du vélo en libre-service

Fort de ses 28 brevets, Cyclocity® a été développé autour d'un concept simple : concilier en zone urbaine accessibilité, sécurité, liberté et écologie. Mis en place depuis juillet 2007, le projet de Paris (Vélib') a connu un succès unanime auprès des usagers grâce à des vélos innovants sur le plan technologique qui allient à la fois robustesse et design urbain. En outre, la sécurisation des vélos, le système de location et paiement automatisé permettent une utilisation rapide, efficace et sûre.

Ces projets ont été couronnés de succès par l'obtention de deux Prix en 2008 :

- Deuxième prix des « European Business Awards for the Environment 2008 » dans la catégorie Produit, organisé par la Commission Européenne pour son système de location de vélos en libre-service implanté en Europe.
- Grand Prix de l'Environnement des Villes de France catégorie « Transports et Déplacements » partagé avec la Ville de Paris et le Port Autonome de Paris dont le jury a salué le développement d'un transport alternatif et l'ambition de changer les modes de déplacement dans le centre-ville de Paris pour l'utilisation d'une péniche destinée au transport et à la réparation des Vélib'.

La pluridisciplinarité des équipes de développement couvre un large spectre de compétences permettant ainsi à JCDecaux remporté l'appel d'offre lancé par la ville de Paris pour l'installation de 400 sanitaires automatiques accessibles à tous gratuitement. Le sanitaire proposé est le fruit d'un travail collaboratif avec P. Jouin pour un design inédit, d'un re-engineering complet pour diminuer les coûts, prendre en compte des dernières normes d'accessibilité et des aspects développement durable (réduction de consommation d'eau et d'électricité, récupération des eaux pluviales, utilisation de produits consommables et d'entretien écologiques).

Afin de faire reconnaître officiellement, par des organismes externes, la prise en compte du développement durable au sein du Groupe, les activités industrielles gérées par la Direction Générale Recherche, Productions et Opérations sont certifiées ISO 14 001 depuis 2007. Diminution des consommations électriques des mobiliers, rationalisation des filières de recyclage, recherche de matériaux « écologiques » font partie des axes de développement qui ont pu être mis en valeur dans les réponses aux appels d'offre en 2008. La généralisation de l'utilisation de nouvelles sources d'alimentation d'éclairage pour les mobiliers publicitaires proposés en 2008 a ainsi permis d'économiser près de 30 % de consommation électrique, soit 160 tonnes de CO² en moins rejetées dans l'atmosphère.

Afin d'optimiser son offre Produits, le Groupe a, par ailleurs, mené une politique ambitieuse de développement qui concilie diversité des designs, standardisation maximale de ses composants de base, et rationalisation des coûts de production, ce qui a permis le déploiement de mobiliers urbains dans de nouveaux pays comme Israël ou le Qatar.

Fort d'une expertise technologique en affichage numérique au sein du Département des Nouvelles Technologies, le Groupe a développé de nouveaux supports numériques Indoor intégrant des écrans LCD ou plus audacieux des Ecrans cristaux liquides à éclairage renforcé et des écrans géants à diodes pour les mobiliers extérieurs.

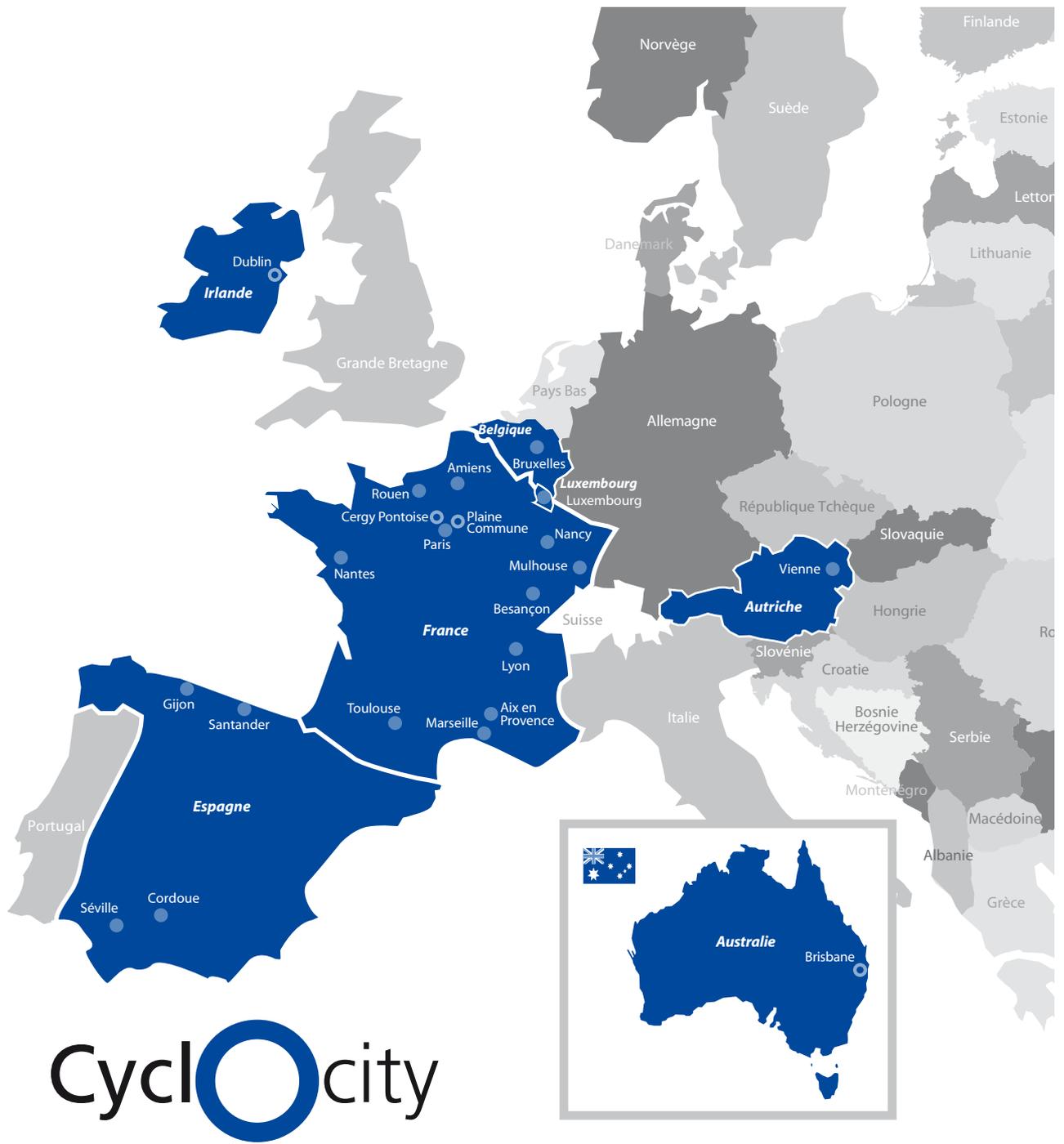
Acteur majeur de la communication offerte aux citoyens, le Mobilier Urbain bénéficie aujourd'hui des avancées des nouvelles technologies de l'information et de la communication, dans les domaines de l'information visuelle, des communications radio (emploi massif des technologies GPRS pour interconnecter les mobiliers sans travaux de voirie, de Bluetooth pour connecter les

citadins aux mobiliers urbains, innovations concernant la lecture RFID sur les bornettes vélos ...), ou des technologies logicielles de l'environnement Internet et de l'Internet mobile, en vue d'offrir un service toujours plus réactif et personnalisé aux utilisateurs.

Avec un Bureau d'études, une Direction des Nouvelles Technologies et une Direction des Arts Graphiques intégrés, JCDecaux dispose de tous les atouts techniques pour répondre rapidement aux appels d'offres et concevoir des mobiliers innovants, parfaitement adaptés au cahier des charges de ses clients en France ou dans le reste du monde.

Au cours des quatre dernières années, JCDecaux a consacré des efforts importants à la recherche et au développement (8,8 millions d'euros en 2008, 9,9 millions en 2007, 7,4 millions en 2006 et 7,6 millions en 2005), tout en veillant à optimiser davantage chaque année ses gammes de produits et ses efforts de recherche.

Quelques 8 nouveaux brevets et 67 modèles ont été déposés en 2008 ce qui contribue à démontrer le niveau d'innovation du Groupe.



CyclOcity

Pays	Villes	Dates de mise en service
Autriche	Vienne	Mai 03
Belgique	Bruxelles	Septembre 06
France	Amiens	Février 08
	Aix en Provence	Juin 07
	Besançon	Septembre 07
	Cergy Pontoise	T1 09
	Lyon	Mai 05
	Marseille	Octobre 07
	Mulhouse	Septembre 07
	Nantes	Mai 08
	Nancy	Septembre 08
	Paris	Juillet 07
	Plaine Commune	T2 09
	Rouen	Décembre 07
	Toulouse	Novembre 07

Luxembourg	Luxembourg	Mars 08
Espagne	Cordoue	Octobre 03
	Gijon	Juillet 04
	Santander Séville	Septembre 08 Juillet 07
Irlande	Dublin	T2 09
Australie	Brisbane	T1 2010

- Stations opérationnelles
- Stations prévues

LES ÉTATS FINANCIERS

Commentaires sur les comptes consolidés	55
Commentaires sur les comptes	55
Évolution récente et tendances	65
Politique d'investissement	65
Comptes consolidés et annexe	66
Bilan	66
Compte de résultat	68
Variation des capitaux propres	69
Tableau des flux de trésorerie	70
Annexe aux comptes consolidés	71
Commentaires sur les comptes annuels	127
Commentaires sur l'activité, les résultats, les progrès réalisés et difficultés rencontrées au cours de l'exercice	127
Commentaires sur les comptes	127
Évolution prévisible et perspectives d'avenir	128
Comptes annuels et annexe	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 2008 sont établis en conformité avec les normes comptables internationales IAS/IFRS adoptées par l'Union Européenne et applicables à la date d'arrêté de ces comptes, soit le 31 décembre 2008 et présentés avec des informations financières comparatives 2007 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 l'activité des vélos en libre-service et 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 en Chine durant l'année 2005. En 2008, JCDecaux a accéléré son développement dans de nouvelles zones géographiques, notamment au Moyen-Orient.

Synthèse de l'activité sur la période 2007-2008

Le chiffre d'affaires du Groupe a progressé de 2,9 % en 2008. A périmètre et taux de change constant, le chiffre d'affaires a augmenté de 6,3 %. La marge opérationnelle du Groupe a baissé de 1,0 % en 2008 et a représenté 25,4 % du chiffre d'affaires, contre 26,4 % en 2007. Le résultat d'exploitation du Groupe a baissé de 32,5 % en 2008 et a représenté 10,9 % du chiffre d'affaires en 2008, contre 16,6 % en 2007. Hors dépréciations exceptionnelles d'actifs et pertes de valeur des écarts d'acquisition, le résultat d'exploitation du Groupe a baissé de 12,3 % en 2008 et a représenté 14,2 % du chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires de l'activité Mobilier Urbain a progressé de 2,0 % en 2008. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a augmenté de 4,5 %. La marge opérationnelle de l'activité Mobilier Urbain a représenté 37,3 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2008, contre 39,0 % en 2007. Le résultat d'exploitation a représenté 18,2 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2008, contre 24,2 % en 2007. Hors dépréciations exceptionnelles d'actifs et pertes de valeur des écarts d'acquisition, le résultat d'exploitation de l'activité Mobilier Urbain a baissé de 16,4 % en 2008 et a représenté 19,8 % du chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires de l'activité Transport a progressé de 9,6 % en 2008. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a augmenté de 14,4 %. La marge opérationnelle de l'activité Transport a atteint 13,1 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2008, contre 10,9 % en 2007. Le résultat d'exploitation a représenté 8,7 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2008 contre 7,5 % en 2007. Hors dépréciations exceptionnelles d'actifs et pertes de valeur des écarts d'acquisition, le résultat d'exploitation de l'activité Transport a progressé de 42,5 % en 2008 et a représenté 9,7 % du chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires de l'activité Affichage a baissé de 2,8 % en 2008. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a augmenté de 0,6 %. La marge opérationnelle de l'Affichage a atteint 14,8 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2008, contre 17,6 % en 2007. Le résultat d'exploitation a représenté -2,5 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2008, contre 11,3 % en 2007. Hors dépréciations exceptionnelles d'actifs et pertes de valeur des écarts d'acquisition, le résultat d'exploitation de l'activité Affichage a baissé de 35,8 % en 2008 et a représenté 7,5 % du chiffre d'affaires.

Le tableau suivant présente en synthèse le chiffre d'affaires, la marge opérationnelle, le résultat d'exploitation et les ratios de marge opérationnelle et de résultat d'exploitation par rapport au chiffre d'affaires pour chacune des trois activités du Groupe sur les exercices 2007 et 2008.

Exercice clos au 31 décembre

<i>En millions d'euros, sauf pourcentages</i>	2008	2007
MOBILIER URBAIN		
Chiffre d'affaires		
- Publicité	956,2	945,2
- Vente, location et entretien	107,3	97,6
Chiffre d'affaires Total	1 063,5	1 042,8
Marge opérationnelle	396,9	406,7
<i>Taux de marge opérationnelle</i>	<i>37,3 %</i>	<i>39,0 %</i>
Résultat d'exploitation	193,7	252,0
<i>Résultat d'exploitation / chiffre d'affaires</i>	<i>18,2 %</i>	<i>24,2 %</i>
TRANSPORT		
Chiffre d'affaires	629,0	574,1
Marge opérationnelle	82,5	62,3
<i>Taux de marge opérationnelle</i>	<i>13,1 %</i>	<i>10,9 %</i>
Résultat d'exploitation	54,6	42,8
<i>Résultat d'exploitation / chiffre d'affaires</i>	<i>8,7 %</i>	<i>7,5 %</i>
AFFICHAGE		
Chiffre d'affaires	476,1	489,7
Marge opérationnelle	70,5	86,2
<i>Taux de marge opérationnelle</i>	<i>14,8 %</i>	<i>17,6 %</i>
Résultat d'exploitation	-11,9	55,4
<i>Résultat d'exploitation / chiffre d'affaires</i>	<i>-2,5 %</i>	<i>11,3 %</i>
TOTAL GROUPE		
Chiffre d'affaires	2 168,6	2 106,6
Marge opérationnelle	549,9	555,2
<i>Taux de marge opérationnelle</i>	<i>25,4 %</i>	<i>26,4 %</i>
Résultat d'exploitation	236,4	350,2
<i>Résultat d'exploitation / chiffre d'affaires</i>	<i>10,9 %</i>	<i>16,6 %</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 publiée

La croissance interne du Groupe correspond à la croissance du chiffre d'affaires hors acquisitions, prises de participation et cessions de titres de participation, à taux de change constants, mais y compris le chiffre d'affaires lié au gain de nouvelles concessions. La croissance publiée 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 2 168,6 millions d'euros en 2008 contre 2 106,6 millions d'euros en 2007. Les opérations d'acquisitions, de cessions, de partenariats et d'échanges d'actifs intervenues en 2007 et en 2008 ont eu un effet négatif de -8,2 millions d'euros sur le chiffre d'affaires de l'exercice. La fluctuation des devises entre 2007 et 2008 a généré quant à elle un impact de change négatif de -62,4 millions d'euros sur le chiffre d'affaires. À périmètre et taux de change constants, la croissance interne du chiffre d'affaires s'est élevée à 6,3 % en 2008. Cette évolution reflète la performance des segments Mobilier Urbain et Affichage, dont la croissance interne s'est établie respectivement à +4,5 % et +0,6 %, et celle du segment Transport qui a connu une croissance interne à deux chiffres à +14,4 %.

1.2.1. Chiffre d'affaires par activité

Mobilier Urbain

Le chiffre d'affaires total de l'activité Mobilier Urbain s'est élevé à 1 063,5 millions d'euros en 2008, contre 1 042,8 millions d'euros en 2007, soit une progression de 2,0 %.

Les variations de périmètre de 2007 (acquisition de Wall Nederland et prises de participation dans Wall USA et RTS Kazakhstan; échange d'actifs avec Affichage Holding en Europe Centrale et vente de VVR Decaux GmbH en Allemagne) ont eu un impact négatif de -4,5 millions d'euros.

Les variations des cours de change entre 2007 et 2008 ont généré un impact négatif annuel de -22,1 millions d'euros sur le chiffre d'affaires du Mobilier Urbain, principalement lié à la livre britannique et au dollar américain.

▪ **Chiffre d'affaires publicitaire**

Le chiffre d'affaires publicitaire a augmenté de 1,2 % en 2008.

À périmètre et taux de change constants, la croissance interne du chiffre d'affaires publicitaire de l'activité Mobilier Urbain a été de 3,7 % sur l'année 2008. Le Mobilier Urbain a bénéficié de la solidité de la croissance interne du chiffre d'affaires en France mais également de la contribution croissante du Moyen-Orient et de l'Inde. Le Danemark, la Norvège, l'Europe Centrale, l'Italie, l'Amérique du Sud et l'Asie Centrale ont connu une croissance à deux chiffres. Le Royaume-Uni et l'Espagne ont par contre enregistré une baisse.

▪ **Chiffre d'affaires non publicitaire**

Le chiffre d'affaires non publicitaire s'est élevé à 107,3 millions d'euros en 2008, contre 97,6 millions d'euros en 2007, soit une hausse de 9,9 %. Cette hausse provient des ventes de matériel, de la location de mobilier urbain, des prestations d'entretien et des prestations de services, bénéficiant du développement de l'activité de vélos en libre-service et de la facturation de solutions techniques innovantes associées aux campagnes publicitaires de mobilier urbain. Le chiffre d'affaires non publicitaire est par nature plus volatile que le chiffre d'affaires publicitaire car il est constitué pour une partie significative de ventes ponctuelles de matériels ou de services.

Transport

Le chiffre d'affaires de l'activité Transport s'est élevé à 629,0 millions d'euros en 2008, contre 574,1 millions d'euros en 2007, soit une croissance de 9,6 %.

Les variations de périmètre de 2007 ont contribué à la baisse du chiffre d'affaires de l'activité Transport à hauteur de -5,9 millions d'euros. Elles concernent principalement les pourcentages d'intégration de sociétés chinoises et la vente de VVR Decaux GmbH en Allemagne.

L'effet de change a eu un impact négatif de -21,7 millions d'euros sur le chiffre d'affaires de cette activité en 2008, lié aux activités au Royaume-Uni, aux Etats-Unis et à Hong Kong.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de l'activité Transport a enregistré une hausse de 14,4 % en 2008. La progression du chiffre d'affaires a été tirée par la montée en puissance des nouveaux contrats, principalement en Belgique, en Inde, aux Emirats Arabes Unis et en Algérie. La Scandinavie, le Portugal, les Etats-Unis et la Chine affichent également une croissance à deux chiffres sur la période.

Affichage

Le chiffre d'affaires de l'activité Affichage s'est élevé à 476,1 millions d'euros en 2008, contre 489,7 millions d'euros en 2007, soit une baisse de 2,8 %.

Les variations des cours de change entre 2007 et 2008 ont généré un impact négatif annuel de -18,6 millions d'euros sur le chiffre d'affaires de l'Affichage en 2008, principalement lié à la livre britannique.

Les variations de périmètre (échange d'actifs avec Affichage Holding en 2007 en Europe Centrale) ont eu un impact positif de +2,2 millions d'euros.

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires a augmenté de 0,6 % en 2008. L'Autriche a connu une croissance à deux chiffres. La France, l'Irlande et le Portugal ont également eu une croissance solide sur la période. Le Royaume-Uni et la Belgique et l'Espagne ont par contre enregistré une baisse.

1.2.2. Chiffre d'affaires par zone géographique

Exercice au 31 décembre	2008		2007	
	Chiffre d'affaires	% du total	Chiffre d'affaires	% du total
<i>En millions d'euros, sauf pourcentages</i>				
Europe ⁽¹⁾	781,4	36,0	759,0	36,0
France	617,6	28,5	589,1	28,0
Asie-Pacifique	322,4	14,9	285,5	13,5
Royaume-Uni	246,8	11,4	301,4	14,3
Amérique du Nord	156,4	7,2	153,4	7,3
Reste du monde	44,0	2,0	18,2	0,9
Total	2 168,6	100,0	2 106,6	100,0

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni

⁽²⁾ En 2007, la zone «Reste du monde» comprend le Brésil, l'Argentine, le Chili, l'Uruguay, l'Ouzbékistan et le Kazakhstan; en 2008, elle comprend également l'Algérie, les Emirats Arabes Unis, Israël et le Qatar.

- Le chiffre d'affaires total de la France s'est établi à 617,6 millions d'euros en 2008, soit une augmentation de 4,8 % par rapport à 2007.
- Le chiffre d'affaires du Royaume-Uni a représenté 246,8 millions d'euros, en baisse de 18,1 % par rapport à 2007.
- A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires du Royaume-Uni baisse de 4,7 %.
- Dans la zone « Europe », le chiffre d'affaires s'est élevé à 781,4 millions d'euros, en progression de 3,0 % par rapport à 2007.
- À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de l'Europe a progressé de 4,0 %, tiré par la croissance à deux chiffres de la Belgique, du Danemark et de la Norvège. La bonne performance des Pays-Bas, de l'Irlande, de l'Europe Centrale et du Portugal ont également contribué à la performance de cette zone géographique.
- Le chiffre d'affaires de la zone Asie-Pacifique a représenté 322,4 millions d'euros, en augmentation de 12,9 % par rapport à 2007.
- A périmètre et à taux de change constants, la hausse du chiffre d'affaires de l'Asie-Pacifique s'est élevée à 16,5 % par rapport à 2007, presque tous les pays de la zone enregistrant une croissance de leur chiffre d'affaires.
- Le chiffre d'affaires de la zone Amérique du Nord s'est élevé à 156,4 millions d'euros, en progression de 2,0 % par rapport à 2007.
- À taux de change constants, le chiffre d'affaires de la zone Amérique du Nord a progressé de 8,8 %, bénéficiant notamment des très bonnes performances commerciales des aéroports aux Etats-Unis.
- Le chiffre d'affaires de la Zone Reste du Monde s'est élevé à 44,0 millions d'euros, en progression de 141,8 % par rapport à 2007.
- À taux de change constants, le chiffre d'affaires de la zone Reste du Monde a progressé de 147,7 % en particulier grâce à la montée en puissance des pays du Moyen-Orient et de l'Asie Centrale.
- Pour ce qui est du poids relatif de chaque zone géographique au sein du Groupe, le dynamisme des zones Asie-Pacifique et Reste du Monde en 2008 fait progresser leurs contributions au chiffre d'affaires consolidé du Groupe, le poids de la zone Asie-Pacifique passant de 13,5 % en 2007 à 14,9 % en 2008 et celui de la zone Reste du Monde passant de 0,9 % en 2007 à 2,0 % en 2008. En contrepartie, le poids relatif du Royaume-Uni diminue.

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

L'impact sur le chiffre d'affaires consolidé du Groupe des opérations d'acquisition, de cession et de partenariat a représenté -8,2 millions d'euros en 2008, dont -4,5 millions d'euros sur l'activité Mobilier Urbain, -5,9 millions d'euros sur l'activité Transport et +2,2 millions d'euros sur l'activité Affichage.

Cet impact résulte principalement des opérations suivantes :

- baisse de la participation dans Shanghai Metro au cours du 1^{er} semestre 2007 ;
- acquisition de Jinan Bus en Chine début 2007 ;

- consolidation proportionnelle de Wall USA à 50 % début janvier 2007 et montée à 60 % de JCDecaux dans Wall USA fin avril 2007 ;
- acquisition de Wall Nederland fin avril 2007 ;
- vente de VVR Decaux GmbH présente dans les activités Mobilier Urbain et Transport en Allemagne fin avril 2007 ;
- vente de RGS et Georg Zacharias en Allemagne fin avril 2007 ;
- prise de participation de 50 % dans RTS Kazakhstan fin mai 2007 ;
- échange d'actifs avec Affichage Holding au 1er juillet 2007 (cession des activités du Groupe en Bosnie-Herzégovine, Serbie, Montenegro et Hongrie, acquisition des parts d'Affichage Holding en Croatie et Slovénie).

2. LA MARGE OPÉRATIONNELLE

2.1. Définitions

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

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

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

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

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

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

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. L'augmentation de 5,4 % des effectifs du Groupe, qui passent de 8 888 en 2007 à 9 370 en 2008, est liée pour l'essentiel à la croissance des activités vélos en France, ainsi qu'à l'expansion en Chine et au Moyen-Orient.

2.2. Évolution de la marge opérationnelle

La marge opérationnelle du Groupe s'est élevée à 549,9 millions d'euros en 2008, contre 555,2 millions d'euros en 2007, soit une baisse de 1,0 %. Elle a représenté 25,4 % du chiffre d'affaires en 2008 contre 26,4 % en 2007.

Mobilier Urbain

La marge opérationnelle de l'activité Mobilier Urbain est de 396,9 millions d'euros en 2008, contre 406,7 millions d'euros en 2007. Le ratio de marge opérationnelle du Mobilier Urbain a représenté 37,3 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2008, contre 39,0 % en 2007.

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

La baisse du taux de marge opérationnelle du Mobilier Urbain en 2008 est principalement liée aux renouvellements des contrats à échéance en France et dans la zone Europe⁽¹⁾, aux coûts de démarrage des programmes de vélos en libre-service en France et en Espagne, ainsi qu'aux coûts de développement et de mise en œuvre des contrats dans des régions nouvelles telles que le Moyen-Orient, l'Afrique et l'Asie Centrale.

Transport

La marge opérationnelle de l'activité Transport s'est élevée à 82,5 millions d'euros en 2008, contre 62,3 millions d'euros en 2007, soit une progression de 32,4 %. Le ratio de marge opérationnelle de l'activité Transport a représenté 13,1 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2008, contre 10,9 % en 2007.

La marge opérationnelle de l'activité Transport a bénéficié de la forte croissance interne de l'activité. L'évolution la plus favorable a concerné la Chine.

Affichage

La marge opérationnelle du segment Affichage, qui s'est élevée à 70,5 millions d'euros en 2008 contre 86,2 millions d'euros en 2007, a baissé de 18,2 % en 2008. Le ratio de marge opérationnelle de l'Affichage a représenté 14,8 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2008, contre 17,6 % en 2007.

La marge opérationnelle de l'activité Affichage a été particulièrement impactée par le retournement des marchés publicitaires espagnol et britannique.

3. RÉSULTAT D'EXPLOITATION

3.1. Définitions

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

Les mobiliers urbains sont amortis sur la durée de vie moyenne des contrats, comprise entre 9 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 2008, le résultat d'exploitation s'est élevé à 236,4 millions d'euros, contre 350,2 millions d'euros en 2007, soit une baisse de 32,5 %. Le résultat d'exploitation a représenté 10,9 % du chiffre d'affaires en 2008, contre 16,6 % en 2007. La baisse de 113,8 millions d'euros du résultat d'exploitation en 2008 par rapport à 2007 s'explique par la diminution de 5,3 millions d'euros de la marge opérationnelle, par 43,8 millions d'euros de dépréciations exceptionnelles d'actifs, par 27,1 millions d'euros de pertes de valeur des écarts d'acquisition en 2008, et par l'augmentation de 37,6 millions d'euros des autres postes de charges, c'est-à-dire, les dotations aux amortissements (hors dépréciations exceptionnelles d'actifs) et aux provisions, les pièces détachées de maintenance et les autres charges et produits opérationnels.

Les dotations aux amortissements s'élèvent à 249,5 millions d'euros contre 187,0 millions d'euros en 2007. Cette hausse de 62,5 millions d'euros provient de 43,8 millions d'euros de dépréciations exceptionnelles d'actifs en 2008, et de 18,7 millions d'euros d'augmentation des dotations aux amortissements, provenant principalement de la croissance des investissements.

Les dotations aux provisions en 2008 représentent une charge de 7,4 millions d'euros contre 9,7 millions d'euros en 2007 et une reprise de 17,8 millions d'euros contre 20,4 millions d'euros en 2007.

Les pertes de valeur des écarts d'acquisition s'élèvent en 2008 à 27,1 millions d'euros. Elles concernent principalement l'activité Affichage en France à hauteur de 21,2 millions d'euros et les activités de publicité dans les métros, trains et bus de la zone Europe¹ à hauteur de 5,1 millions d'euros.

Le poste « pièces détachées maintenance » se situe à 41,1 millions d'euros en 2008, contre 34,2 millions d'euros en 2007, soit une augmentation de 6,9 millions d'euros, principalement liée à la France.

⁽¹⁾Hors France et Royaume-Uni

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge de 6,2 millions d'euros en 2008, contre un produit de 5,5 millions d'euros en 2007 (dont 10,5 millions d'euros de plus-value sur cessions de titres dans le cadre de l'échange d'actifs avec Affichage Holding).

Mobilier Urbain

Le résultat d'exploitation de l'activité Mobilier Urbain, qui s'est élevé à 193,7 millions d'euros en 2008, contre 252,0 millions d'euros en 2007, a baissé de 23,1 % en 2008. Il a représenté 18,2 % du chiffre d'affaires en 2008, contre 24,2 % en 2007.

Les dotations aux amortissements et pertes de valeur des écarts d'acquisition ont représenté 167,5 millions d'euros en 2008 contre 137,1 millions d'euros en 2007, soit une augmentation de 30,4 millions d'euros dont 17,0 millions d'euros proviennent des dépréciations exceptionnelles d'actifs et des pertes de valeur des écarts d'acquisition.

Les dotations aux provisions en 2008 représentent une charge de 4,5 millions d'euros contre 4,8 millions d'euros en 2007 et une reprise de 11,5 millions d'euros contre 15,2 millions d'euros en 2007.

Le poste « pièces détachées maintenance » constitue une charge de 37,5 millions d'euros en 2008, en hausse par rapport à 2007 où il représentait une charge de 31,4 millions d'euros.

Le poste « autres charges et produits opérationnels » représente une charge de 4,6 millions d'euros en 2008, contre un produit de 3,4 millions d'euros en 2007.

Transport

L'activité Transport a dégagé un résultat d'exploitation de 54,6 millions d'euros en 2008, contre 42,8 millions d'euros en 2007. Le résultat d'exploitation de l'activité Transport a représenté 8,7 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2008, contre 7,5 % en 2007.

La hausse du résultat d'exploitation du segment Transport provient de l'augmentation de 20,2 millions d'euros de la marge opérationnelle, compensée par des pertes de valeur des écarts d'acquisition et des dépréciations exceptionnelles d'actifs à hauteur de 6,4 millions d'euros, ainsi que par une augmentation des charges d'amortissement (hors dépréciations exceptionnelles d'actifs) et de provision, de pièces détachées maintenance, et autres charges et produits opérationnels à hauteur de 2,0 millions d'euros.

Dans l'activité Transport, les charges d'amortissement (hors dépréciations exceptionnelles d'actifs) et de provision sont sensiblement inférieures à celles des activités Mobilier Urbain et Affichage. Elles ont représenté un montant de 20,4 millions d'euros en 2008, soit 3,2 % du chiffre d'affaires, contre 17,8 millions d'euros, soit 3,0 % du chiffre d'affaires en 2007. Le faible niveau des charges d'amortissement et de provision enregistré sur ce segment d'activité comparativement aux deux autres segments traduit globalement le fait que le Groupe investit peu dans les contrats de transport, dont la durée est plus courte que les contrats de mobilier urbain (de 5 à 15 ans) mais dont le niveau des redevances est plus élevé.

Affichage

Le résultat d'exploitation de l'activité Affichage s'est élevé à -11,9 millions d'euros en 2008, contre 55,4 millions d'euros en 2007. Il a représenté -2,5 % du chiffre d'affaires de cette activité en 2008, contre 11,3 % en 2007.

Le recul significatif du résultat d'exploitation de l'activité Affichage provient de la baisse de 15,7 millions d'euros de la marge opérationnelle, de pertes de valeur des écarts d'acquisition et de dépréciations exceptionnelles d'actifs à hauteur de 47,5 millions d'euros et d'une augmentation de 4,1 millions d'euros des charges d'amortissement (hors dépréciations exceptionnelles d'actifs) et de provision, de pièces détachées maintenance et autres charges et produits opérationnels.

Les charges d'amortissement (hors dépréciations exceptionnelles d'actifs) et de provision, de pièces détachées maintenance et autres charges et produits opérationnels ont représenté 34,9 millions d'euros en 2008.

4. RÉSULTAT FINANCIER

En 2008, le résultat financier s'est élevé à -27,9 millions d'euros, soit une amélioration de 23,4 millions d'euros par rapport à 2007. Celle-ci est due principalement à la reconnaissance en 2008 d'un produit d'actualisation de 22,6 millions d'euros enregistré sur la dette sur engagement de rachat auprès de la société partenaire Progress, de sa participation dans la société Gewista, du fait du report en 2019 (au lieu de 2009) de la date d'exercice de l'option du partenaire.

5. IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

En 2008, l'impôt sur les bénéfices consolidés s'est établi à 62,9 millions d'euros, contre 92,5 millions d'euros en 2007.

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 26,7 % en 2008 contre 30,9 % en 2007. Le produit d'actualisation sur le put Gewista vient diminuer le taux effectif en 2008. Retraité de cet élément non récurrent le taux d'impôt effectif ressort à 29,5 %.

6. RÉSULTAT NET

Le résultat net part du Groupe s'est élevé à 108,1 millions d'euros en 2008, contre 221,0 millions d'euros en 2007. La diminution du résultat net part du Groupe en 2008 s'explique par la diminution du résultat d'exploitation et la baisse du résultat des sociétés mises en équivalence.

Cette diminution du résultat des sociétés mises en équivalence est principalement due la constatation d'une perte de valeur de -28,0 millions d'euros de la société BigBoard.

Hors dépréciations exceptionnelles d'actifs et pertes de valeur des écarts d'acquisition, le résultat net part du Groupe s'est élevé à 184,2 millions d'euros en 2008, contre 221,0 millions d'euros en 2007.

7. FLUX DE TRÉSORERIE

Au 31 décembre 2008, la dette nette du Groupe (hors engagements de rachat de minoritaires et telle que définie et détaillée au paragraphe 2.17 des Annexes aux comptes consolidés) s'est élevée à 706,6 millions d'euros, contre 719,9 millions d'euros au 31 décembre 2007, soit une diminution de 13,3 millions d'euros.

7.1. Flux nets issus de l'exploitation

Les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles en 2008 ont représenté 584,9 millions d'euros, contre 507,0 millions d'euros en 2007. Cette progression de 77,9 millions est essentiellement liée à une amélioration de 88,4 millions de la variation du besoin en fonds de roulement. Les flux 2008 ont été générés principalement par la marge opérationnelle de 549,9 millions d'euros diminuée des pièces détachées maintenance pour 39,4 millions d'euros et augmentée de la variation du besoin en fonds de roulement qui s'élève à 67,5 millions d'euros. On notera :

- un accroissement des postes fournisseurs et autres dettes de 86,8 millions d'euros observée principalement en France, au Royaume-Uni et au Moyen-Orient ;
- cet accroissement étant compensé par une augmentation des postes clients et autres créances de 18,0 millions d'euros et une augmentation des stocks de 1,3 million d'euros.

Les intérêts financiers nets payés en 2008 ont représenté 41,6 millions d'euros, contre 37,0 millions d'euros en 2007 du fait de l'augmentation de la dette moyenne sur la période et de la hausse des taux d'intérêt.

L'impôt sur le résultat payé en 2008 a représenté 91,0 millions d'euros, contre 97,0 millions d'euros en 2007, soit une diminution de 6,0 millions d'euros dont principalement 9,1 millions d'euros en France.

Les flux nets provenant des activités opérationnelles en 2008 ont représenté ainsi 452,3 millions d'euros, contre 373,0 millions d'euros en 2007.

7.2. Flux nets issus des investissements

Les flux nets issus des investissements en 2008 ont été composés pour 304,3 millions d'euros d'investissements nets corporels et incorporels, 0,8 million d'euros d'acquisition de titres de participation, 6,4 millions d'euros d'acquisition d'autres immobilisations financières, montants diminués de 0,5 million d'euros de variation de dettes sur immobilisations financières, -1,9 million d'euros de variation des créances sur immobilisations financières et 11,4 millions d'euros de cessions d'immobilisations financières.

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles se sont élevées à 310,9 millions d'euros et les cessions ont représenté 6,6 millions d'euros, ce qui donne un flux net de 304,3 millions d'euros. Les acquisitions d'immobilisations corporelles du Groupe incluent 226,1 millions d'euros de nouveaux mobiliers urbains et supports d'affichage et 35,4 millions d'euros d'investissements généraux, constitués principalement d'outillage, de véhicules, de matériels informatiques, d'immobilier et d'agencements. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles du groupe incluent 46,0 millions d'euros de nouveaux droits publicitaires et frais de développement immobilisés, et 3,4 millions d'euros d'investissements généraux, essentiellement constitués de logiciels informatiques.

En 2007, le Groupe enregistrait 295,4 millions d'euros d'acquisitions de nouveaux mobiliers urbains et supports d'affichage de nouveaux droits publicitaires et frais de développement immobilisés, et 26,2 millions d'euros d'investissements généraux.

Dans l'activité Mobilier Urbain, les acquisitions d'immobilisations corporelles se sont élevées à 205,7 millions d'euros en 2008, soit 79 % de l'ensemble du Groupe. Les acquisitions d'immobilisations incorporelles, principalement constituées de frais de développement immobilisés, ont été de 4,3 millions d'euros en 2008. Les investissements totaux de l'activité Mobilier Urbain n'ont donc pas significativement diminué par rapport aux 214,6 millions d'euros enregistrés en 2007. Ce niveau élevé est notamment lié à la mise en œuvre des contrats signés par le Groupe. On notera plus particulièrement les contrats de Paris (programme de vélos en libre service), de Toulouse, de Nantes et de Lyon en France, de Séville et Vigo en Espagne, de Rogaland en Norvège, de Tallinn en Estonie, de Doha au Qatar, de Fukuoka, Nagoya et Kobe au Japon, de publicité dans les cabines téléphoniques de British Telecom au Royaume-Uni, et dans des centres commerciaux au Danemark.

Pour ce qui concerne l'activité Transport, les acquisitions d'immobilisations corporelles ont représenté 22,2 millions d'euros en 2008, et les acquisitions d'immobilisations incorporelles se sont élevées à 43,0 millions d'euros. Ce niveau est particulièrement élevé en raison du paiement de la deuxième des deux tranches des droits publicitaires dans le cadre du renouvellement du contrat du métro de Shanghai. Les investissements totaux de l'activité Transport étaient de 61,0 millions d'euros en 2007.

En 2008, les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles de l'activité Affichage se sont élevées à 35,7 millions d'euros, contre 31,5 millions d'euros en 2007.

Le Groupe n'a pas procédé à des acquisitions significatives de titres en 2008. Les acquisitions d'autres immobilisations financières se sont élevées à 6,4 millions d'euros.

Le Groupe n'a pas cédé de titres de participation en 2008. La variation des créances sur cession d'immobilisations financières de -1,9 million d'euros correspond au paiement à BigBoard lié à un ajustement de prix dans le cadre de la cession de Wall GUS en 2007.

Les cessions d'autres immobilisations financières ont représenté 11,4 millions d'euros, dont principalement 9,7 millions d'euros de remboursement du prêt accordé par JCDecaux SA à Wall AG dans le cadre de l'opération d'échange d'actifs de 2007.

7.3. Flux nets issus du financement

Le Groupe a diminué son endettement net au bilan de 13,3 millions d'euros en 2008. Cette baisse s'analyse principalement en une diminution de 30,0 millions d'euros de l'endettement brut et une diminution de 8,8 millions d'euros des instruments financiers dérivés passifs nets, variations partiellement compensées par une diminution de 25,0 millions d'euros de la trésorerie nette.

Les effets de change, l'impact net d'IAS 39 sur la dette et les instruments financiers dérivés, les variations de périmètre et divers reclassements ont contribué à hauteur de 21,4 millions d'euros à la diminution de la dette financière brute incluant des instruments financiers de couverture.

7.3.1. Flux nets issus de l'activité de financement

En 2008, les flux de remboursement, nets des flux de financement, se sont élevés à 60,2 millions d'euros.

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

	Flux de remboursement		Flux de financement
Allemagne	1,4	Allemagne	1,4
Autriche	5,1	Autriche	1,0
Chine	13,0	Chine	7,8
Croatie	5,1	France	8,2
France (JCDecaux SA)	55,2	Inde	3,8
Etats-Unis	0,8	Japon	3,7
Grande Bretagne	1,5	Thaïlande	3,3
Inde	1,6	Autres	1,0
Italie	1,3	Total	30,2
Thaïlande	2,0	Dont Filiales hors JCDSA	30,2
Autres	3,4	Remboursements nets des financements	-60,2
Total	90,4	Dont Filiales hors JCDSA	-5,0
Dont Filiales hors JCDSA	35,2		

7.3.2. Flux nets issus des capitaux propres et dividendes

La société JCDecaux SA a distribué des dividendes au cours de l'exercice 2008 pour un montant de 97,7 millions d'euros.

Certaines filiales de JCDecaux SA dans lesquelles existent des participations minoritaires ont distribué des dividendes pour un montant total de 7,0 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 9,7 millions d'euros.

L'augmentation de capitaux propres de 7,7 millions d'euros est liée principalement à une augmentation de capital de JCDecaux SA du fait de la levée d'options de souscription d'actions. La société JCDecaux SA a par ailleurs racheté ses actions propres en 2008 pour 38,8 millions d'euros.

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 2008, sont exposées dans la partie "Annexe aux comptes consolidés" (pages 111 à 114).

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

Les engagements hors bilan significatifs du Groupe au 31 décembre 2008 sont listés et détaillés dans la partie « Annexe aux comptes consolidés », au paragraphe 6.

II. ÉVOLUTION RÉCENTE ET TENDANCES

En 2009, le ralentissement des économies mondiales à des rythmes rarement connus par le passé induira inévitablement une réduction des budgets publicitaires, une compétition accrue entre les médias et une réduction de la visibilité. Dans cet environnement, et pour la première fois dans l'histoire du Groupe, la croissance interne du chiffre d'affaires 2009 sera négative. Pour le premier trimestre, JCDecaux anticipe une baisse d'environ 10 %, à comparer toutefois à un premier trimestre particulièrement fort en 2008. En l'état actuel de la visibilité, JCDecaux n'est pas en mesure de donner de prévisions pour l'ensemble de l'année, bien que le second semestre puisse bénéficier de bases de comparaison plus favorables étant donné la moindre performance réalisée par le Groupe sur cette partie de l'année en 2008. Depuis le 31 décembre 2008, la situation financière ou commerciale du Groupe n'a pas connu de changement significatif susceptible d'être évoqué dans le présent document.

III. POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

1. PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS RÉALISÉS

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

En 2008, le Groupe a consacré 268,8 millions d'euros à des investissements de croissance liés notamment aux contrats de publicité dans les villes de Nantes en France, Séville en Espagne, Rogaland en Norvège, Tallinn en Estonie, Doha au Qatar, Fukuoka, Nagoya, Kobe au Japon, dans les cabines téléphoniques de British Telecom au Royaume-Uni et dans des centres commerciaux au Danemark, dans les aéroports de Dubaï aux Emirats Arabes Unis, Shanghai en Chine, Bangalore en Inde, Bruxelles en Belgique, ainsi qu'au renouvellement de contrats en France (Paris, Toulouse, Lyon, Nancy, Strasbourg, Amiens, Rouen) dont certains incluant la mise à disposition de systèmes de vélos en libre-service, en Espagne (Vigo, Murcie) et en Chine (métro de Shanghai). Le Groupe a également consacré 42,1 millions d'euros aux investissements généraux (aménagement immobiliers, outillages, véhicules et informatique).

En 2007, les montants d'investissements se sont élevés respectivement à 295,4 millions d'euros pour les contrats publicitaires et à 26,2 millions d'euros pour les investissements généraux.

2. PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS FUTURS

Les investissements de 2009 seront principalement consacrés à la poursuite des programmes d'installation de mobilier dans le cadre de contrats gagnés ou renouvelés : Hambourg en Allemagne, Paris (toilettes automatiques dans la ville de Paris, vélos en libre-service en banlieue), Marseille, Bordeaux, gares et domaine public ferroviaire (contrats RFF / SNCF) en France, Bruxelles (vélos en libre-service) en Belgique, Dublin (avec vélos en libre-service) en Irlande, Barcelone en Espagne, Dubaï aux Emirats Arabes Unis, Fukuoka, Nagoya, Sapporo et Kobe au Japon et divers projets en Chine.

COMPTES CONSOLIDÉS ET ANNEXE

BILAN

Actif

<i>En millions d'euros</i>		31/12/2008	31/12/2007
Ecarts d'acquisition	§ 2.3	1 210,8	1 231,1
Autres immobilisations incorporelles	§ 2.3	257,8	288,1
Immobilisations corporelles	§ 2.4	1 056,6	1 027,7
Titres mis en équivalence	§ 2.5	301,0	327,4
Investissements financiers	§ 2.6	17,0	19,8
Instruments financiers dérivés	§ 2.19	0,0	2,5
Autres actifs financiers	§ 2.7	23,6	33,8
Impôts différés actif	§ 2.13	8,3	4,6
Créances d'impôts sur les sociétés	§ 2.12	0,9	1,3
Autres créances	§ 2.8	58,6	66,7
ACTIFS NON COURANTS		2 934,6	3 003,0
Autres actifs financiers	§ 2.7	17,8	14,2
Stocks	§ 2.9	127,7	127,5
Instruments financiers dérivés	§ 2.19	0,0	2,2
Clients et autres débiteurs	§ 2.10	672,0	658,4
Créances d'impôts sur les sociétés	§ 2.12	13,1	9,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	§ 2.11	112,1	161,5
ACTIFS COURANTS		942,7	973,2
Actifs non courants détenus en vue de la vente	§ 2.14	7,5	0,0
TOTAL DES ACTIFS		3 884,8	3 976,2

Passif

<i>En millions d'euros</i>		31/12/2008	31/12/2007
Capital		3,4	3,4
Primes		993,5	985,6
Réserves consolidées		937,1	852,3
Résultat net du Groupe		108,1	221,0
Ecarts de conversion		-47,8	-28,9
Intérêts minoritaires		-24,6	-40,8
CAPITAUX PROPRES	§ 2.15	1 969,7	1 992,6
Provisions	§ 2.16	158,2	166,2
Impôts différés passif	§ 2.13	95,7	116,2
Dettes financières	§ 2.17	749,3	748,7
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	§ 2.18	63,1	85,0
Autres créditeurs		9,0	7,7
Passifs d'impôt exigible	§ 2.12	1,2	0,8
Instruments financiers dérivés	§ 2.19	21,4	39,3
PASSIFS NON COURANTS		1 097,9	1 163,9
Provisions	§ 2.16	20,0	17,9
Dettes financières	§ 2.17	44,9	75,5
Concours bancaires	§ 2.17	7,1	31,5
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires	§ 2.18	5,3	6,0
Instruments financiers dérivés	§ 2.19	4,4	0,0
Fournisseurs et autres créditeurs	§ 2.20	711,9	662,0
Passifs d'impôt exigible	§ 2.12	23,6	26,8
PASSIFS COURANTS		817,2	819,7
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		3 884,8	3 976,2

COMPTE DE RÉSULTAT

<i>En millions d'euros</i>		2008	2007
CHIFFRE D'AFFAIRES NET		2 168,6	2 106,6
Coûts directs d'exploitation	§ 3.1	-1 267,6	-1 200,6
Coûts commerciaux, généraux & administratifs	§ 3.1	-351,1	-350,8
MARGE OPÉRATIONNELLE		549,9	555,2
Dotations aux amortissements et provisions nettes	§ 3.1	-239,1	-176,3
Perte de valeur des écarts d'acquisition	§ 3.1	-27,1	0,0
Pièces détachées maintenance	§ 3.1	-41,1	-34,2
Autres charges et produits opérationnels	§ 3.1	-6,2	5,5
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		236,4	350,2
Produits financiers	§ 3.2	27,0	10,8
Charges financières	§ 3.2	-54,9	-62,1
RÉSULTAT FINANCIER		-27,9	-51,3
Impôts sur les bénéfices	§ 3.3	-62,9	-92,5
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	§ 3.5	-18,7	18,6
RÉSULTAT NET AVANT RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ARRÊTÉES OU EN COURS DE CESSIION		126,9	225,0
Résultat des activités arrêtées ou en cours de cession			
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		126,9	225,0
Part des minoritaires dans le résultat		18,8	4,0
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		108,1	221,0
Résultat de base par action (en euros)		0,487	0,994
Résultat dilué par action (en euros)		0,487	0,991
Nombre moyen pondéré d'actions	§ 3.4	221 773 911	222 388 524
Nombre moyen pondéré d'actions (dilué)	§ 3.4	221 886 709	223 111 849

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

	Part du Groupe									
	Capital	Primes d'émission	Actions propres	Réserves non distribuées	Autres réserves			Total	Minoritaires	Total
					Instruments financiers dérivés	Titre disponibles à la vente	Réserve de conversion			
<i>En millions d'euros</i>										
Capitaux propres au 31 décembre 2006	3,4	961,9	0,0	944,2	-0,2	1,5	1,8	1 912,6	-46,8	1 865,8
Investissements financiers						-0,8		-0,8	-0,1	-0,9
Impôts différés sur investissements financiers						0,3		0,3	0,2	0,5
Variation des écarts de conversion								-30,7	-30,7	-31,2
Autres				0,2					0,2	0,2
Résultat comptabilisé directement en capitaux propres	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	-0,5	-30,7	-31,0	-0,4	-31,4
Résultat de l'exercice				221,0				221,0	4,0	225,0
Total des produits et charges reconnus sur la période	0,0	0,0	0,0	221,2	0,0	-0,5	-30,7	190,0	3,6	193,6
Augmentation de capital ⁽¹⁾		20,4						20,4	1,0	21,4
Distributions de dividendes				-93,1				-93,1	-5,2	-98,3
Paievements en actions		3,3						3,3		3,3
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires								0,0	-5,3	-5,3
Variations de périmètre								0,0	11,9	11,9
Autres				0,2				0,2		0,2
Capitaux propres au 31 décembre 2007	3,4	985,6	0,0	1 072,5	-0,2	1,0	-28,9	2 033,4	-40,8	1 992,6
Investissements financiers						0,2		0,2		0,2
Impôts différés sur investissements financiers								0,0		0,0
Variation des écarts de conversion								-18,9	-18,9	-17,9
Résultat comptabilisé directement en capitaux propres	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	-18,9	-18,7	1,0	-17,7
Résultat de l'exercice				108,1				108,1	18,8	126,9
Total des produits et charges reconnus sur la période	0,0	0,0	0,0	108,1	0,0	0,2	-18,9	89,4	19,8	109,2
Augmentation de capital ⁽¹⁾		4,7						4,7	3,4	8,1
Actions propres										
Achat			-38,8					-38,8		-38,8
Annulation			38,8	-38,8				0,0		0,0
Distributions de dividendes				-97,7				-97,7	-7,0	-104,7
Paievements en actions		3,2						3,2		3,2
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires								0,0		0,0
Variations de périmètre								0,0		0,0
Autres				-0,1	0,2			0,1		0,1
Capitaux propres au 31 décembre 2008	3,4	993,5	0,0	1 044,0	0,0	1,2	-47,8	1 994,3	-24,6	1 969,7

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

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>En millions d'euros</i>	2008	2007
Résultat net avant impôts	189,8	317,5
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	18,7	-18,6
Dividendes reçus des sociétés non consolidées	-0,1	-0,6
Charges liées aux paiements en actions	3,2	3,3
Dotations nettes aux amortissements et provisions	267,4	173,7
Plus et moins-values de cession	2,6	-9,3
Charges d'actualisation	-18,2	12,5
Intérêts financiers nets	41,7	36,7
Dérivés financiers et résultat de change	12,3	12,7
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	67,5	-20,9
Variation des stocks	-1,3	-40,1
Variation des clients et autres créances	-18,0	-65,0
Variation des fournisseurs et autres dettes	86,8	84,2
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	584,9	507,0
Intérêts financiers nets payés	-41,6	-37,0
Impôt sur le résultat payé	-91,0	-97,0
FLUX DE TRÉSORERIE NETS PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	452,3	373,0
Acquisitions d'immobilisations incorporelles & corporelles	-281,1	-356,2
Acquisitions de titres de participation	-0,8	-29,7
Acquisitions d'autres immobilisations financières	-6,4	-3,9
Variations des dettes sur immobilisations incorporelles et corporelles	-29,8	34,6
Variations des dettes sur immobilisations financières	0,5	-7,0
Total Investissements	-317,6	-362,2
Cessions d'immobilisations incorporelles & corporelles	6,6	15,5
Cessions d'immobilisations financières (Titres de participation)	0,0	4,0
Cessions d'immobilisations financières (Autres)	11,4	21,6
Variations des créances sur immobilisations incorporelles et corporelles	0,0	0,0
Variations des créances sur immobilisations financières	-1,9	1,9
Total Désinvestissements	16,1	43,0
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DES INVESTISSEMENTS	-301,5	-319,2
Distribution mise en paiement	-104,7	-98,3
Réduction des capitaux propres	0,0	1,2
Rachat d'actions propres	-38,8	0,0
Remboursement d'emprunts à long terme	-87,3	-53,2
Remboursement de contrats de location financement	-3,1	-3,2
Besoin de trésorerie (Financement)	-233,9	-153,5
Dividendes reçus	9,8	10,1
Augmentation des capitaux propres	7,7	21,4
Augmentation des emprunts à long terme	30,2	107,2
Dégagement de trésorerie (Financement)	47,7	138,7
FLUX DE TRÉSORERIE NETS ISSUS DU FINANCEMENT	-186,2	-14,8
Incidence des variations des cours des devises et autres mouvements	10,4	-4,6
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE	-25,0	34,4
Trésorerie nette d'ouverture	130,0	95,6
Trésorerie nette de clôture	105,0	130,0

ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

En 2008, JCDecaux a poursuivi sa stratégie de développement par croissance interne et a renforcé sa position de numéro un mondial du mobilier urbain et de la publicité dans les aéroports. L'année 2008 a été marquée par de nombreux renouvellements de contrats, notamment en France, et par le gain de nouveaux contrats importants tant sur des marchés matures tel que le gain, conjointement avec Métrobus, des contrats RFF/SNCF en France, que sur de nouveaux marchés avec le gain du contrat de l'aéroport de Dubaï qui représente une étape capitale dans la stratégie de développement du Groupe au Moyen Orient. JCDecaux a également intensifié le déploiement de son activité de vélos en libre service avec le lancement de nouveaux programmes notamment au Luxembourg, à Amiens, à Nantes, à Nancy ou encore avec la validation de l'extension du système Velib' à 30 communes de la banlieue parisienne. Le développement de l'activité Mobilier Urbain se poursuit au Japon, avec le gain de trois nouveaux contrats.

Partenariats et principales acquisitions

Les principaux partenariats et acquisitions sont détaillés au paragraphe 2.1 « Evolution du périmètre de consolidation en 2008 ».

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 2008 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 2008, arrêtés par le Directoire, et approuvés par le Conseil de Surveillance du 10 mars 2009, 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 2008. Ces dernières sont disponibles sur le site Internet de la Commission européenne : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm#adopted-commission ;
- de normes pour lesquelles le Groupe a décidé d'une application anticipée ;
- de positions comptables retenues en l'absence de dispositions prévues par le référentiel normatif.

Ces différentes options et positions sont détaillées comme suit :

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

- l'amendement à IAS 39 et IFRS 7 « Reclassement des actifs financiers », applicable à compter du 1er juillet 2008 et adopté par l'Union Européenne le 15 octobre 2008 ;
- l'IFRIC 14 « Limite des avantages économiques liés au sur-financement du régime et des obligations de financement minimum », applicable aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2008.

Le Groupe a choisi d'appliquer par anticipation l'interprétation IFRIC 11 « Actions propres et transactions intragroupes », applicable à compter des exercices ouverts à compter du 1er mars 2008 et adoptée par l'Union Européenne le 1er juin 2007.

L'interprétation IFRIC 12 « Concessions de services publics », applicable aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2008 et non encore adoptée par l'Union Européenne n'est pas applicable au groupe JCDecaux.

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

Par ailleurs, le Groupe a choisi de ne pas appliquer par anticipation les nouvelles normes, amendements de normes et interprétations suivants adoptés par l'Union Européenne mais qui ne sont pas encore en vigueur pour l'exercice clos le 31 décembre 2008 :

- l'IFRS 8 « Secteurs opérationnels » ;
- l'IAS 1 révisée « Présentation des états financiers » ;
- l'IAS 23 révisée « Coûts d'emprunt » ;
- les amendements à IFRS 2 « Conditions d'acquisition des droits et annulations » ;

- PIFRIC 13 « Programmes de fidélisation des clients » ;
- les amendements à IFRS 1 et IAS 27 « Coût d'une participation dans une filiale, une coentreprise ou une entreprise associée » ;
- l'amendement à IAS 32 et IAS 1 « Instruments financiers remboursables au gré du porteur ou en cas de liquidation » ;
- les amendements du premier lot de la procédure annuelle d'amélioration des IFRS.

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

De même, le Groupe a choisi de ne pas appliquer par anticipation les nouvelles normes, amendements de normes et interprétations suivants non encore adoptés par l'Union Européenne et n'étant pas encore en vigueur pour l'exercice clos le 31 décembre 2008 :

- l'IFRS 3 révisée « Regroupements d'entreprises » ;
- l'IAS 27 amendée « Etats financiers consolidés et individuels » ;
- l'amendement à IAS 39 « Instruments financiers – Eligibilité des instruments couverts » ;
- l'IFRIC 15 « Contrats pour la construction de biens immobiliers » ;
- l'IFRIC 16 « Couverture d'un investissement net à l'étranger » ;
- l'IFRIC 17 « Distribution d'actifs non monétaires aux actionnaires ».

De plus, le Groupe a choisi de ne pas appliquer l'option de juste valeur permise par l'amendement à l'IAS 39.

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

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

1.2. Première adoption des IFRS

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

- Application prospective de la norme IFRS 3 « Regroupement d'entreprises » à partir du 1er janvier 2004. Ainsi, les regroupements d'entreprises ayant une date d'effet antérieure n'ont pas été retraités.
- Dérogation aux dispositions d'IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères » pour les montants cumulés des différences de conversion qui existent à la date de transition aux IFRS. Ainsi, le montant cumulé des différences de conversion pour toutes les activités à l'étranger a été remis à zéro au 1er janvier 2004. Les profits et les pertes réalisés lors de la cession ultérieure d'activités à l'étranger excluent de ce fait les différences de conversion nées avant le 1er janvier 2004 et n'incluent que les différences de conversion postérieures à cette date.
- Concernant IAS 19 « Avantages au personnel », il a été choisi de comptabiliser en capitaux propres tous les écarts actuariels cumulés à la date de transition aux IFRS. Cette option sur le bilan 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 une rubrique distincte des capitaux propres 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 une rubrique distincte des capitaux propres.

Lors de la cession totale ou partielle, ou de la liquidation d'une entité étrangère, les différences de conversion accumulées en capitaux propres sont enregistrées 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 du bilan 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 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. Les estimations comptables concourant à la préparation des états financiers au 31 décembre 2008 ont été réalisées dans un contexte de forte volatilité du marché publicitaire et d'une difficulté certaine à appréhender les perspectives économiques. Le résultat des tests de sensibilité est donné au paragraphe 2.3 « Ecart d'acquisition et autres immobilisations incorporelles » pour la valorisation des écarts d'acquisition, actifs corporels et autres actifs incorporels, au paragraphe 3.5 « Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence » pour la valorisation des titres mis en équivalence et au paragraphe 2.16 « Provisions » pour la valorisation des provisions pour avantages au personnel et provisions pour démontage.

1.7. Distinction courant / non courant

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

1.8. Immobilisations incorporelles

1.8.1. Frais de développement

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

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

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

Compte tenu du taux de succès de JCDecaux dans le cadre de ses réponses aux appels d'offres de mobilier urbain, le Groupe considère légitime d'activer les coûts des projets liés à des réponses aux appels d'offres. L'amortissement commence lorsque le

projet est concrétisé par un succès à l'appel d'offres, et est étalé sur la durée du contrat. En cas d'insuccès, le montant activé est comptabilisé en charges.

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

1.8.2. Autres immobilisations incorporelles

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

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

1.9. Regroupement d'entreprises

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

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

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

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

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

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

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

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

1.10. Immobilisations corporelles

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

Mobiliers urbains

Les mobiliers urbains (Atribus, Mupis®, Seniors, Journaux Electroniques d'Information (JEI), Sanisettes, Colonnes Morris, etc.) sont amortis linéairement sur la durée de vie moyenne des contrats comprise entre 9 et 20 ans.

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

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

Panneaux d'affichage

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

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

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

DURÉES D'AMORTISSEMENT

Immobilisations corporelles :

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

Autres immobilisations corporelles :

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

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

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

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

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

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

Méthodologie suivie

- Niveau du test
 - Pour les actifs corporels et incorporels, les tests de perte de valeur sont réalisés au niveau de l'UGT correspondant à la filiale.
 - Pour les écarts d'acquisition, les tests sont réalisés au niveau de chaque regroupement d'UGT dont le périmètre est déterminé pour chaque segment d'activité (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 segment d'activité et du segment 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 7,2 % à 19,2 %, pour la zone présentant le plus de risque. Le taux après impôt de 7,2 % (contre 6,8 % en 2007) est utilisé notamment en Europe Occidentale, Amérique du Nord, Japon et Australie, où le Groupe exerce plus 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 2008 sur une durée et selon des modalités propres à chaque secteur d'activité. Ainsi, pour les entités Mobilier Urbain et Transport, la durée résiduelle des contrats est utilisée avec prise en compte d'un taux de croissance moyen de 3 % en ligne avec les taux de croissance interne historiques, et du taux d'actualisation explicité ci-dessus. Pour l'activité Affichage, une durée de 15 années est retenue.

- Sur la base du business plan, lorsque les actifs des entités n'ont pas passé le premier niveau de test explicité ci-dessus, ou que le Groupe estime que la projection de la marge opérationnelle ne reflète pas les flux de trésorerie futurs attendus. Dans ce cas également, les modalités de prise en compte des flux futurs de trésorerie diffèrent selon le secteur d'activité considéré avec un horizon généralement supérieur à 5 ans en raison de la nature et de l'activité du Groupe. Ainsi, de manière générale :
 - dans le Mobilier Urbain et le Transport, les flux futurs de trésorerie sont calculés sur la durée restante du contrat avec prise en compte d'une probabilité de renouvellement à l'échéance ;
 - pour l'Affichage, ils sont calculés sur une période de cinq ans avec une projection à l'infini sur la base d'un taux de croissance compris entre 2 % et 3 % par an.

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

1.12. Titres mis en équivalence

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

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

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

1.13. Investissements financiers (Actifs disponibles à la vente)

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

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

Les variations de valeurs constatées sont comptabilisées dans une rubrique distincte des capitaux propres. Lorsque le titre est cédé, les gains et pertes accumulés en capitaux propres sont soldés par contrepartie du 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 les prêts et les dépôts et cautionnements.

Au moment de la comptabilisation initiale, ils sont évalués à la juste valeur majorée des frais de mise en place directement attribuables (catégorie IAS 39 Prêts et créances).

A chaque clôture, ils sont évalués au coût amorti.

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

1.15. Actions propres

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

1.16. Stocks

Les stocks sont composés principalement :

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

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

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

1.17. Créances clients et autres débiteurs

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

1.18. Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie comptabilisée au bilan comprend la trésorerie en banque, la caisse et les dépôts à court terme.

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

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

1.19. Dettes financières

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

1.20. Instruments financiers dérivés

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

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

Les instruments financiers dérivés sont comptabilisés au bilan 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 en contrepartie des capitaux propres, et la part inefficace est maintenue au compte de résultat. Le montant enregistré dans les capitaux propres est reclassé en résultat lorsque l'élément couvert affecte lui-même le résultat.

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

La comptabilité de couverture cesse lorsque l'instrument de couverture arrive à expiration ou est vendu, résilié ou exercé ou qu'il ne respecte plus les critères de qualification pour la comptabilité de couverture. A ce moment, tout profit ou perte cumulé(e) réalisé(e) sur l'instrument de couverture de flux de trésorerie dans le cadre d'une couverture de transaction future hautement probable comptabilisé(e) en capitaux propres 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 capitaux propres est transféré(e) dans le résultat financier de l'exercice.

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

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

1.21. Engagements de rachat de minoritaires

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

Les engagements comptabilisés à ce titre figurent dans la rubrique au bilan « 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 partiellement ou non financés, leurs engagements faisant l'objet d'une provision au bilan.

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. Ces provisions sont constituées pour la totalité du coût de démontage 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 de désactualisation est comptabilisée en charge financière.

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

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

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

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

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

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

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

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

Le montant figurant en capitaux propres reflète la partie 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.

1.24.2. Actions gratuites

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

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

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

1.25. Chiffre d'affaires

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

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

Le chiffre d'affaires provenant de la vente d'espaces publicitaires est présenté sur une base nette, après déduction des remises commerciales. Dans certains pays, des commissions sont versées par le Groupe aux agences de publicité et aux centrales d'achat d'espaces publicitaires lorsque celles-ci jouent le rôle d'intermédiaires entre le Groupe et les annonceurs. Ces commissions sont alors déduites du chiffre d'affaires. Dans les contrats où le Groupe paie une redevance variable, ou bien reverse une partie de ses recettes publicitaires, et dans la mesure où le Groupe 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 financiers sont déduites du chiffre d'affaires du Groupe.

1.26. Marge opérationnelle

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

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

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

1.27. Résultat d'exploitation

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

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

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

1.28. Impôts différés et exigibles

Les différences temporelles et les déficits fiscaux donnent lieu à la constatation d'impôts différés.

Les impôts différés actif nets des impôts différés passif sont comptabilisés à leur valeur de réalisation nette estimée. Les impôts différés actif et passif sont ajustés pour tenir compte de l'incidence des changements de la législation fiscale et des taux d'imposition en vigueur à la date de clôture. Les impôts différés ne sont pas actualisés.

Les impôts différés enregistrés proviennent 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.), et des différences temporelles entre la valeur comptable et la base fiscale des actifs et passifs. Des impôts différés actif sur déficits reportables sont reconnus lorsqu'il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales pourront être imputées.

1.29. Location financement et location simple

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

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

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

1.30. Résultat par action

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

2. COMMENTAIRES SUR LE BILAN

2.1. Evolution du périmètre de consolidation en 2008

Les principales variations de périmètre intervenues au cours de l'exercice 2008 sont les suivantes :

Acquisitions (prises de contrôle)

Le 23 juin 2008, la société JCDecaux Advertising (Shanghai) Co. Ltd a acquis 80 % de la société JCDecaux Xinchao Advertising (Xiamen) Limited Co., pour un montant de 0,1 million d'euros. Cette société est consolidée par intégration globale.

Le 24 juillet 2008, la société Europlakat-Proreklam Doo (Croatie) a acquis 100 % de la société Fulltime Doo pour un montant de 0,6 million d'euros. Cette société est consolidée par intégration globale.

Le 30 juillet 2008, la société Gewista Werbegesellschaft mbH (Autriche) a acquis une participation complémentaire de 25,5 % dans la société Objekt Werbung GmbH pour un montant de 0,6 million d'euros (après déduction de la trésorerie nette acquise pour 0,2 million d'euros), portant sa participation à 51 %. Les actifs de cette société revenant à Gewista Werbegesellschaft mbH ont été transférés à la société Progress Aussenwerbung GmbH à partir du 1er août 2008 et sont consolidés pour la première fois à partir de cette date.

La prise de contrôle des sociétés JCDecaux Xinchao (Xiamen) Advertising Ltd Co., Fulltime Doo et Objekt Werbung GmbH a eu les effets suivants sur les comptes consolidés du Groupe :

<i>(En millions d'euros)</i>	Données avant retraitements		Données retraitées
	à la date d'acquisition	Retraitements	à la date d'acquisition
Actifs non courants	0,3	0,7	1,0
Actifs courants	1,0	0,0	1,0
Total Actif	1,3	0,7	2,0
Passifs non courants	0,1	0,1	0,2
Passifs courants	0,9	0,0	0,9
Total Passif	1,0	0,1	1,1
Actif net à la juste valeur	0,3	0,6	0,9
Ecart d'acquisition			1,4
Prix payé			2,3
Trésorerie nette acquise			-0,2
Acquisitions de titres de participation			2,1 ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Les acquisitions de titres de participation ne tiennent pas compte dans le tableau ci-dessus d'un ajustement de prix concernant l'acquisition complémentaire de 5 % dans le groupe Wall ayant eu lieu l'année dernière et d'un ajustement de prix concernant l'acquisition de la société RTSDecaux JSC. En revanche, elles tiennent compte de la valeur des titres d'Objekt Werbung détenus avant la prise de participation complémentaire permettant au Groupe d'obtenir le contrôle de cette société pour 0,8 million d'euros.

Le montant cumulé du résultat net des entreprises acquises depuis leur date respective d'acquisition, inclus dans le résultat consolidé du groupe JCDecaux est de -0,3 million d'euros.

L'impact sur le chiffre d'affaires et le résultat net du Groupe n'aurait pas été significatif si ces acquisitions avaient été réalisées au 1er janvier 2008.

Autres entrées de périmètre

La société JCDecaux Algérie Sarl, détenue à hauteur de 80 % par le Groupe, a été consolidée pour la première fois par intégration globale à partir du 1er janvier 2008. Cette société a été créée pour gérer le contrat des bus universitaires d'Alger.

La société Werbeplakat Soravia GmbH & Co KG (Autriche), détenue à hauteur de 33 % par Gewista Werbegesellschaft mbH, a été consolidée pour la première fois en mise en équivalence à partir du 1er janvier 2008. Cette société gère des contrats d'affichage grand format.

La société Q. Media Decaux WLL (Qatar), a été consolidée pour la première fois par intégration globale avec un pourcentage d'intérêt du Groupe de 50 % à partir du 20 janvier 2008. Cette société a été créée pour gérer les activités publicitaires du Groupe au Qatar.

La société JCDecaux Street Furniture (Emirats Arabes Unis), détenue à 100 %, est consolidée pour la première fois par intégration globale à partir du 30 janvier 2008. Cette société a été créée pour gérer le contrat de Mobilier Urbain de Jumeirah Lake Towers.

La société JCDecaux Airport Dubai LLC (Emirats Arabes Unis), détenue à hauteur de 75 % par le Groupe, a été consolidée pour la première fois par intégration globale à partir du 19 février 2008. Cette société a été créée pour gérer le contrat publicitaire signé avec l'Aéroport International de Dubaï.

La société JCDecaux Airport Alger (Algérie), détenue à hauteur de 80 %, est consolidée pour la première fois par intégration globale à partir du 11 mars 2008. Cette société a été créée pour gérer le contrat signé avec l'Aéroport d'Alger.

Fusions

Le 31 mai 2008, la société JCDecaux Transport Finland Oy (Finlande), antérieurement consolidée par intégration globale, a été absorbée par JCDecaux Finland Oy.

Le 3 juillet 2008, la société Affichage Nouvel Essor NV (Belgique), antérieurement consolidée par intégration globale, a été absorbée par JCDecaux Billboard.

2.2. Tableau des actifs et passifs financiers par catégorie

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2008						31/12/2007					
	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		17,0			17,0	17,0		19,8			19,8	19,8
Instruments financiers dérivés (actif)					0,0	0,0	4,7				4,7	4,7
Autres actifs financiers			41,4		41,4	41,4			48,0		48,0	48,0
Clients et créances diverses (non courant)			8,2		8,2	8,2			11,1		11,1	11,1
Clients, créances diverses et autres créances d'exploitation (courant)			578,9		578,9	578,9			551,5		551,5	551,5
Trésorerie			110,4		110,4	110,4			159,7		159,7	159,7
Equivalents de trésorerie	1,7				1,7	1,7	1,8				1,8	1,8
Total des actifs financiers	1,7	17,0	738,9	0,0	757,6	757,6	6,5	19,8	770,3	0,0	796,6	796,6
Dettes financières				-794,2	-794,2	-777,3				-824,2	-824,2	-823,7
Dettes sur engagements de rachat de minotaires				-68,4	-68,4	-68,4				-91,0	-91,0	-91,0
Instruments financiers dérivés (passif)	-25,8				-25,8	-25,8	-39,3				-39,3	-39,3
Fournisseurs, autres dettes et autres dettes d'exploitation				-437,9	-437,9	-437,9				-444,1	-444,1	-444,1
Autres créiteurs (non courant)				-9,0	-9,0	-9,0				-7,7	-7,7	-7,7
Concours bancaires				-7,1	-7,1	-7,1				-31,5	-31,5	-31,5
Total des passifs financiers	-25,8	0,0	0,0	-1 316,6	-1 342,4	-1 325,5	-39,3	0,0	0,0	-1 398,5	-1 437,8	-1 437,3

2.3. Ecarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles

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

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

<i>En millions d'euros</i>	Ecarts d'acquisition	Frais de développement	Brevets, licences, contrats pub, ERP (2)	Droits au bail, avances & acomptes, autres	Total
Valeur brute au 1er janvier 2007	1 294,3	12,5	303,8	17,8	1 628,4
Acquisitions / Augmentations	46,2	5,6	50,6	40,4	142,8
Sorties	-96,0		-11,5		-107,5
Variations de périmètre		0,6	33,5	0,6	34,7
Conversion	-10,4		-12,7	-1,6	-24,7
Reclassements ⁽¹⁾		0,0	4,2	-1,3	2,9
Valeur brute au 31 décembre 2007	1 234,1	18,7	367,9	55,9	1 676,6
Amortissements / Perte de valeur au 1er janvier 2007	-7,0	-2,5	-127,2	-13,8	-150,5
Dotations		-2,8	-25,1	-0,8	-28,7
Perte de valeur					0,0
Sorties	4,0		11,0		15,0
Variations de périmètre		-0,1	1,9	-0,9	0,9
Conversion			5,3	0,1	5,4
Reclassements ⁽¹⁾			0,4	0,1	0,5
Amortissements / Perte de valeur au 31 décembre 2007	-3,0	-5,4	-133,7	-15,3	-157,4
Valeur nette au 1er janvier 2007	1 287,3	10,0	176,6	4,0	1 477,9
Valeur nette au 31 décembre 2007	1 231,1	13,3	234,2	40,6	1 519,2
Valeur brute au 1er janvier 2008	1 234,1	18,7	367,9	55,9	1 676,6
Acquisitions / Augmentations	4,2	2,1	8,9	4,9	20,1
Sorties		-0,3	-14,5		-14,8
Variations de périmètre			0,9		0,9
Conversion	2,5	-0,2	10,5	4,4	17,2
Reclassements ⁽¹⁾		0,3	5,2	-5,2	0,3
Valeur brute au 31 décembre 2008	1 240,8	20,6	378,9	60,0	1 700,3
Amortissements / Perte de valeur au 1er janvier 2008	-3,0	-5,4	-133,7	-15,3	-157,4
Dotations		-1,8	-29,8	-0,9	-32,5
Perte de valeur	-27,1		-23,6 ⁽³⁾	-0,1 ⁽³⁾	-50,8
Sorties			14,5		14,5
Variations de périmètre					0,0
Conversion	0,1	0,1	-5,7	0,0	-5,5
Reclassements ⁽¹⁾			-0,2	0,2	0,0
Amortissements / Perte de valeur au 31 décembre 2008	-30,0	-7,1	-178,5	-16,1	-231,7
Valeur nette au 1er janvier 2008	1 231,1	13,3	234,2	40,6	1 519,2
Valeur nette au 31 décembre 2008	1 210,8	13,5	200,4	43,9	1 468,6

⁽¹⁾ L'impact net des reclassements n'est pas nul, certains reclassements affectant d'autres postes du bilan.

⁽²⁾ Comprend la valorisation des contrats reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises.

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

La variation des écarts d'acquisition sur 2008 est la suivante :

<i>En millions d'euros</i>	Ecarts d'acquisition
au 1er janvier 2008	1 231,1
Nouveaux écarts d'acquisition constatés sur l'exercice :	1,4
<i>JCDecaux Xinchao (Xiamen) Advertising Ltd Co.</i>	0,1
<i>Objekt Werbung GmbH</i>	1,3
Perte de valeur	-27,1
Autres	0,5
Ajustement écart d'acquisition JCDecaux Buitenreclame BV	2,3
Variations de conversion	2,6
au 31 décembre 2008	1 210,8

La perte de valeur des écarts d'acquisition de 27,1 millions d'euros constatée en 2008 est principalement répartie à hauteur de 21,3 millions d'euros sur l'activité Affichage en France et à hauteur de 5,1 millions d'euros sur les activités de publicité dans les métros, trains et bus de la zone Europe⁽⁴⁾.

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

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2008			31/12/2007 ⁽²⁾		
	Ecarts d'acquisition	Actifs corporels / incorporels ⁽¹⁾	Total	Ecarts d'acquisition	Actifs corporels / incorporels ⁽¹⁾	Total
Affichage Europe (hors France et Royaume-Uni)	255,7	105,5	361,2	254,4	126,3	380,7
Mobilier Urbain Europe (hors France et Royaume-Uni)	238,8	351,7	590,5	236,5	334,7	571,2
Affichage France	138,9	23,6	162,5	160,1	25,4	185,5
Aéroports Monde	159,4	31,4	190,8	159,4	21,4	180,8
Affichage Royaume-Uni	156,1	53,9	210,0	157,1	75,6	232,7
Autres ⁽³⁾	261,9	725,7	987,6	263,6	699,6	963,2
Total	1 210,8	1 291,8	2 502,6	1 231,1	1 283,0	2 514,1

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 2,5 millions d'euros et 2,4 millions d'euros au 31 décembre 2008 et au 31 décembre 2007, et sont également présentés nets des impôts différés passif liés à la reconnaissance des actifs incorporels lors des acquisitions, d'un montant de respectivement 20,1 millions d'euros et 30,4 millions d'euros au 31 décembre 2008 et au 31 décembre 2007.

⁽²⁾ Des reclassements ont été effectués concernant les écarts d'acquisition et les actifs corporels et incorporels au 31 décembre 2007 sur des sociétés ayant plusieurs activités.

⁽³⁾ Dont 44,9 millions d'euros d'écarts d'acquisition sur les Métros, trains et bus de la zone Europe⁽⁴⁾.

Les tests de perte de valeur réalisés au 31 décembre 2008 sur les écarts d'acquisition et sur les immobilisations incorporelles et corporelles ont conduit à constater en résultat d'exploitation une perte de valeur de -70,9 millions d'euros qui se décompose en :

- une dépréciation exceptionnelle de -43,8 millions d'euros de certains actifs corporels et incorporels liée à la dégradation attendue du marché publicitaire et également à une perte de contrat ;
- une perte de valeur de -27,1 millions d'euros sur les écarts d'acquisition répartie principalement à hauteur de -21,3 millions d'euros sur l'activité Affichage en France et à hauteur de -5,1 millions d'euros sur les activités de publicité dans les métros, trains et bus de la zone Europe⁽⁴⁾.

L'impact sur le résultat net part du Groupe 2008 des pertes de valeur sur les écarts d'acquisition et les immobilisations corporelles et incorporelles ressort à -48,1 millions d'euros.

Les résultats des tests de sensibilité montrent qu'une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation entraînerait une perte de valeur additionnelle de -48,3 millions d'euros sur les écarts d'acquisition et les immobilisations corporelles et incorporelles.

Les résultats des tests de sensibilité montrent qu'une diminution de 50 points de base du taux de croissance normatif de la marge opérationnelle entraînerait une perte de valeur additionnelle de -13,5 millions d'euros sur les écarts d'acquisition et les immobilisations corporelles et incorporelles.

⁽⁴⁾ Hors France et Royaume-Uni

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

Autres immobilisations incorporelles

Au 31 décembre 2008, les autres immobilisations incorporelles nettes, hors écarts d'acquisition, s'élèvent à 257,8 millions d'euros contre 288,1 millions d'euros au 31 décembre 2007.

2.4. Immobilisations corporelles

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2008		31/12/2007	
	Montants bruts	Amortissements ou provisions	Montants Nets	Montants Nets
Terrains	19,0	-0,7	18,3	29,5
Constructions	67,4	-48,2	19,2	26,0
Installations techniques, matériel et outillage	2 047,1	-1 132,1	915,0	880,2
Matériel de transport	115,7	-73,5	42,2	27,8
Autres	121,6	-103,3	18,3	20,3
En cours, avances et acomptes	44,0	-0,4	43,6	43,9
Total	2 414,8	-1 358,2	1 056,6	1 027,7

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

<i>En millions d'euros</i>	Terrains	Constructions	Installations tech, mat. & outil.	Autres	Total
Valeur brute au 1er janvier 2007	32,7	68,6	1 796,5	242,4	2 140,2
- Dont location financement		3,9	5,4	11,8	21,1
Acquisitions	0,1	2,0	99,6	177,9	279,6
- Dont acquisitions en location financement		0,4	0,1	2,1	2,6
Cessions	-0,9	-2,5	-65,1	-10,7	-79,2
- Dont cessions en location financement				-1,6	-1,6
Variations de périmètre	0,9	2,3	10,5	2,0	15,7
Reclassements	-0,1	0,4	121,3	-142,6	-21,0
Conversion	-2,4	-0,7	-29,4	-3,0	-35,5
Valeur brute au 31 décembre 2007	30,3	70,1	1 933,4	266,0	2 299,8
Amortissements au 1er janvier 2007	-0,9	-41,2	-987,1	-169,3	-1 198,5
- Dont location financement		-1,8	-1,8	-6,0	-9,6
Dotations nettes des reprises		-3,3	-140,6	-16,2	-160,1
- Dont dotations sur location financement		-0,3	-0,5	-2,0	-2,8
Perte de valeur			1,8 ⁽¹⁾		1,8
Diminutions		0,9	50,0	9,5	60,4
- Dont diminutions sur location financement				1,3	1,3
Variations de périmètre		-0,5	-5,9	-0,4	-6,8
Reclassements		-0,2	14,5	0,6	14,9
Conversion	0,1	0,2	14,1	1,8	16,2
Amortissements au 31 décembre 2007	-0,8	-44,1	-1 053,2	-174,0	-1 272,1
Valeur nette au 1er janvier 2007	31,8	27,4	809,4	73,1	941,7
Valeur nette au 31 décembre 2007	29,5	26,0	880,2	92,0	1 027,7
Valeur brute au 1er janvier 2008	30,3	70,1	1 933,4	266,0	2 299,8
- Dont location financement		4,3	5,3	11,1	20,7
Acquisitions	0,2	1,6	128,7	145,8	276,3
- Dont acquisitions en location financement			0,1	2,0	2,1
Cessions	-0,2	-0,6	-59,9	-13,1	-73,8
- Dont cessions en location financement				-1,6	-1,6
Variations de périmètre			-0,2	-0,7	-0,9
Reclassements	-6,5	-2,7	96,6	-112,6	-25,2
Conversion	-4,8	-1,0	-51,5	-4,1	-61,4
Valeur brute au 31 décembre 2008	19,0	67,4	2 047,1	281,3	2 414,8
Amortissements au 1er janvier 2008	-0,8	-44,1	-1 053,2	-174,0	-1 272,1
- Dont location financement		-2,2	-2,4	-5,9	-10,5
Dotations nettes des reprises		-3,3	-153,2	-16,9	-173,4
- Dont dotations sur location financement		-0,3	-0,5	-2,0	-2,8
Perte de valeur ⁽²⁾		-2,4	-16,6	-0,8	-19,8
Diminutions		0,6	45,8	12,3	58,7
- Dont diminutions sur location financement				1,4	1,4
Variations de périmètre			0,0		0,0
Reclassements		0,6	14,2	-0,3	14,5
Conversion	0,1	0,4	30,9	2,5	33,9
Amortissements au 31 décembre 2008	-0,7	-48,2	-1 132,1	-177,2	-1 358,2
Valeur nette au 1er janvier 2008	29,5	26,0	880,2	92,0	1 027,7
Valeur nette au 31 décembre 2008	18,3	19,2	915,0	104,1	1 056,6

⁽¹⁾ Reprise de la perte de valeur sur JCDecaux Atlantis.

⁽²⁾ Dépréciation exceptionnelle des actifs corporels liée à la dégradation attendue du marché publicitaire.

L'impact net des reclassements est de -10,7 millions d'euros au 31 décembre 2008 contre -6,1 millions d'euros au 31 décembre 2007. Ce montant correspond essentiellement au reclassement sur la ligne « Actifs non courants détenus en vue de la vente » de la valeur nette d'un immeuble propriété de JCDecaux UK Ltd pour lequel un processus de cession a débuté tel que décrit au paragraphe 2.14 « Actifs non courants détenus en vue de la vente ».

Au 31 décembre 2008, la valeur nette des immobilisations corporelles en location financement s'élève à 8,7 millions d'euros contre 10,2 millions d'euros au 31 décembre 2007 :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2008	31/12/2007
Constructions	1,8	2,0
Panneaux	2,5	3,0
Matériel de transport	4,2	4,9
Autres immobilisations corporelles	0,2	0,3
Total	8,7	10,2

Plus de 80 % des immobilisations corporelles du Groupe sont constituées de mobilier urbain et autres structures publicitaires. Ces immobilisations représentent une gamme de produits très divers (Seniors Vitrine et grand format, MUPIS®, colonnes, mâts

drapeaux, abribus, sanitaires, bancs, vélos, bornes de propriété etc.) dont la valeur unitaire peut être comprise entre environ 100 euros et 126 000 euros. Ces actifs sont détenus en pleine propriété et le chiffre d'affaires du Groupe correspond à la vente des espaces publicitaires présents sur certains de ces mobiliers.

2.5. Titres mis en équivalence

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2008	31/12/2007
Allemagne		
Stadtreklame Nürnberg GmbH	9,5	9,6
Wall AG	99,2	105,2
Autriche		
Werbeplakat Soravia GmbH & Co KG ⁽¹⁾	1,7	-
Chine		
Shanghai Zhongle vehicle painting	0,2	0,1
France		
Metrobus	18,5	18,6
Hong-Kong		
Bus Focus Ltd ⁽²⁾	1,0	0,4
Poad	2,2	1,7
Suisse		
Affichage Holding	137,3	131,6
Ukraine / Russie		
BigBoard	31,4	60,2
Total	301,0	327,4

⁽¹⁾ Société consolidée pour la première fois en 2008

⁽²⁾ Filiale de JCDecaux Texon International Ltd

Les éléments financiers bilantiels caractéristiques des sociétés mises en équivalence sont les suivants ^(*) :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2008				31/12/2007			
	% intérêt	Total actif	Total Passif (hors capitaux propres)	Total Situation Nette	% intérêt	Total actif	Total Passif (hors capitaux propres)	Total Situation Nette
Allemagne								
Stadtreklame Nürnberg GmbH	35%	14,8	5,8	9,0	35%	14,3	5,1	9,2
Wall AG	40%	316,3	173,9	142,4	40%	235,4	128,3	107,1
Autriche								
Werbeplakat Soravia GmbH & Co KG	22%	4,7	0,5	4,2	na	na	na	na
Chine								
Shanghai Zhongle vehicle painting	40%	1,0	0,6	0,4	40%	0,8	0,5	0,3
France								
Metrobus	33%	83,8	68,6	15,2	33%	86,2	70,6	15,6
Hong-Kong								
Bus Focus Ltd ⁽¹⁾	40%	4,2	1,7	2,5	40%	2,9	2,0	0,9
Poad	49%	13,7	9,2	4,5	49%	12,4	9,0	3,4
Suisse								
Affichage Holding ⁽²⁾	30%	403,3	221,7	181,6	30%	312,7	150,0	162,7
Ukraine / Russie								
BigBoard	50%	78,7	22,0	56,7	50%	137,0	22,3	114,7

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

⁽¹⁾ Filiale de JCDecaux Texon International Ltd

⁽²⁾ La valorisation à 30 % d'Affichage Holding au cours de bourse du 31 décembre 2008 s'élève à 84,8 millions d'euros

La variation des titres mis en équivalence est la suivante sur 2008 :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2007	Résultat	Variations			31/12/2008
			Dividendes de périmètre	Autres	Conversion	
Stadtreklame Nürnberg GmbH	9,6	0,7	-0,8			9,5
Wall AG	105,2	-1,1	-1,4	-0,7	-2,8	99,2
Werbeplakat Soravia GmbH & Co KG	0,0	0,2		1,5		1,7
Shanghai Zhongle vehicule painting	0,1				0,1	0,2
Metrobus	18,6	1,6	-1,7			18,5
Poad	1,7	1,3	-0,9		0,1	2,2
Bus Focus Ltd ⁽¹⁾	0,4	0,6				1,0
Affichage Holding	131,6	6,8	-4,9	1,0	2,8	137,3
BigBoard	60,2	-28,8 ⁽²⁾				31,4
Total	327,4	-18,7	-9,7	1,5	0,3	301,0

⁽¹⁾ Filiale de JCDecaux Texon International Ltd.

⁽²⁾ Dont - 28,0 millions d'euros de dépréciation exceptionnelle liée à la dégradation de la situation économique générale anticipée en Russie et en Ukraine.

2.6. Investissements financiers

Le total des investissements financiers est de 17,0 millions d'euros au 31 décembre 2008 contre 19,8 millions d'euros au 31 décembre 2007. La diminution de 2,8 millions d'euros est liée principalement à la consolidation de Werbeplakat Soravia GmbH & Co KG et d'Objekt Werbung en Autriche.

2.7. Autres actifs financiers (courant et non courant)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2008	31/12/2007
Prêts	32,7	40,1
Créances rattachées à des participations	0,7	0,7
Autres immobilisations financières	8,0	7,2
Total	41,4	48,0

Au 31 décembre 2008, les autres actifs financiers ont baissé de 6,6 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2007. Cette variation est principalement due à un remboursement de 9,7 millions d'euros sur le prêt consenti par JCDecaux Deutschland à Wall AG conclu en 2007 dans le cadre de l'opération d'échange d'actifs.

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

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2008	31/12/2007
≤ 1 an	17,8	14,2
> 1 an & ≤ 5 ans	21,2	31,9
> 5 ans	2,4	1,9
Total	41,4	48,0

2.8. Autres créances (non courant)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2008	31/12/2007
- Créances diverses	10,5	13,8
- Provisions sur créances diverses	-2,1	-2,9
- Créances fiscales	0,8	0,7
- Charges constatées d'avance	49,4	55,1
Total Autres créances (actifs non courants)	60,7	69,6
Total Provisions sur Autres créances (non courant)	-2,1	-2,9
Total	58,6	66,7

2.9. Stocks

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2008	31/12/2007
Valeur brute des stocks	151,1	152,5
Matières premières, approv. & marchandises	92,4	88,7
Produits intermédiaires et finis	58,7	63,8
Dépréciation	-23,4	-25,0
Matières premières, approv. & marchandises	-15,7	-15,4
Produits intermédiaires et finis	-7,7	-9,6
Total	127,7	127,5

2.10. Clients et autres débiteurs

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2008	31/12/2007
- Clients	573,3	544,4
<i>Provisions sur clients</i>	-27,1	-25,7
- Créances diverses	11,8	8,8
<i>Provisions sur créances diverses</i>	-0,2	-0,3
- Autres créances d'exploitation	14,8	16,0
<i>Provisions sur autres créances d'exploitation</i>	-0,3	-0,3
- Créances fiscales diverses	41,0	49,5
- Créances sur cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	0,0	1,0
- Créances sur cession d'immobilisations financières	7,6	7,6
- Avances et acomptes versés	6,4	8,8
- Charges constatées d'avance	44,7	48,6
Total Clients et autres débiteurs	699,6	684,7
Total Provisions sur clients et autres débiteurs	-27,6	-26,3
Total	672,0	658,4

Au 31 décembre 2008, les créances clients et autres débiteurs ont augmenté de 13,6 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2007. Cette hausse est inférieure à la progression du chiffre d'affaires ce qui reflète une légère réduction du délai de règlement des clients.

Le solde des créances clients échues et non provisionnées est de 213,2 millions d'euros au 31 décembre 2008 contre 202,0 millions d'euros au 31 décembre 2007. Moins de 7 % des créances clients sont échues de plus de 90 jours au 31 décembre 2008 comme au 31 décembre 2007. Ces créances ne font pas l'objet de provision pour dépréciation car elles ne présentent pas de risque de recouvrement.

2.11. Trésorerie et équivalents de trésorerie

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2008	31/12/2007
Trésorerie	110,4	159,7
Equivalents de trésorerie	1,7	1,8
Total	112,1	161,5

Au 31 décembre 2008, le Groupe dispose de 112,1 millions d'euros de trésorerie disponible, contre 161,5 millions d'euros au 31 décembre 2007, soit une diminution de 49,4 millions d'euros. Le Groupe détenait au 31 décembre 2007 un montant de 37,5 millions d'euros sur la société JCDecaux Advertising (Shanghai) en prévision d'un paiement relatif à des droits publicitaires effectué en janvier 2008.

Sur ces 112,1 millions d'euros au 31 décembre 2008, 1,7 million d'euros sont placés en titres de placement court terme et 8,8 millions d'euros sont placés en garanties.

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

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2008	31/12/2007
Créances d'impôts sur les sociétés	14,0	10,7
Passifs d'impôt exigible	-24,8	-27,6
Total	-10,8	-16,9

2.13. Impôts différés nets

2.13.1. Impôts différés comptabilisés

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2008	31/12/2007
Impôts différés actif	8,3	4,6
Impôts différés passif	-95,7	-116,2
Total	-87,4	-111,6

Les sources d'impôts différés sont les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2008	31/12/2007
Immobilisations corporelles et incorporelles	-114,9	-127,5
Reports déficitaires	11,1	11,7
Provision pour démontage	10,6	10,7
Instruments financiers	1,9	-1,2
Autres	3,9	-5,3
Total	-87,4	-111,6

Les impôts différés passif nets ont diminué de 24,2 millions d'euros entre le 31 décembre 2007 et le 31 décembre 2008. Cette baisse provient principalement d'une diminution de 10,8 millions d'euros liée à la dépréciation exceptionnelle en 2008 des actifs corporels et incorporels.

2.13.2. Impôts différés actif sur reports déficitaires non reconnus

Au 31 décembre 2008, le montant des impôts différés actif liés à des reports déficitaires non reconnus s'élève à 28,9 millions d'euros, contre 29,4 millions au 31 décembre 2007.

2.14. Actifs non courants détenus en vue de la vente

Le montant de 7,5 millions d'euros classé sur la ligne "Actifs non courants détenus en vue de la vente" correspond à la valeur nette comptable d'un immeuble propriété de JCDecaux UK Ltd, pour lequel des pourparlers sont en cours avec une filiale de JCDecaux Holding en vue de la cession de cet actif.

Cette opération est considérée comme une transaction avec les parties liées et fait l'objet d'une description plus complète au paragraphe 8 « Information sur les parties liées ».

2.15. Capitaux propres

Composition du capital

Au 31 décembre 2008, le capital s'établit à 3 373 250,96 euros divisé en 221 270 597 actions de même catégorie et entièrement libérées.

Rapprochement entre le nombre d'actions en circulation au 1er janvier 2008 et au 31 décembre 2008

Nombre d'actions en circulation au 1er janvier 2008	223 061 788
Emission d'actions suite à l'octroi d'actions gratuites	25 974
Emission d'actions suite aux levées d'options	289 559
Annulation des titres autodétenus	- 2 106 724
Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2008	221 270 597

Au 31 décembre 2008 le Groupe ne détient aucune action propre.

Les délégations accordées par l'Assemblée Générale au Directoire sont les suivantes :

Date de l'assemblée	Délégation donnée au Directoire
10 mai 2007	<ul style="list-style-type: none">- Procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre, au profit de salariés ou de mandataires du Groupe ou de certains d'entre eux, dans la limite de 0,5 % du capital social au jour de la décision de l'Assemblée ; cette autorisation ayant une durée de 26 mois.- Procéder à l'émission d'obligations, cette autorisation ayant une durée de validité de 26 mois.- 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 de 3 milliards d'euros, prime d'émission incluse, et en fixer les conditions et modalités. Une sur-allocation est possible dans la limite de 450 millions d'euros en cas de succès de l'augmentation du capital social. Cette délégation a été donnée pour 26 mois. La même autorisation a été donnée en prévoyant la suppression du droit préférentiel de souscription.- Emettre des actions ou des valeurs mobilières convertibles en actions sans droit préférentiel de souscription, en rémunération d'apports constitués d'actions et ce dans la limite de 10 % du capital social ; cette autorisation ayant une durée de 26 mois.- Procéder à l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois, par incorporation de primes, réserves ou bénéfices, cette autorisation ayant une durée de 26 mois.- Décider l'augmentation du capital social au bénéfice des salariés (souscriptions dans le cadre de PEE, hors stock-options) dans la limite de 30 millions d'euros, prime d'émission incluse ; cette autorisation ayant une durée de 26 mois.- Consentir des options de souscription et d'achat d'actions de la Société, au profit de salariés ou de mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux, dans la limite de 4 % du capital social, cette autorisation ayant une durée de 26 mois.
14 mai 2008	<ul style="list-style-type: none">- Procéder à l'achat d'actions de la Société, dans la limite de 10 % du capital social et de 30 euros par action, cette autorisation étant donnée pour une durée de 18 mois. <p>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 de la société.</p> <ul style="list-style-type: none">- Réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues, dans la limite de 10 % du capital social, dans un délai de 24 mois suivant leur acquisition, cette autorisation étant donnée pour une durée de 18 mois.

Etant entendu que le montant cumulé des augmentations de capital autorisées est plafonné à 3 milliards d'euros, prime d'émission incluse.

2.16. Provisions

Les provisions se décomposent comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2008	31/12/2007
Provisions pour démontage	128,1	127,2
Provisions pour retraites et assimilés	29,3	32,2
Provisions pour litiges	5,7	7,1
Autres provisions	15,1	17,6
Total	178,2	184,1

Les provisions sont principalement constituées des provisions pour démontage concernant le mobilier urbain. Elles sont déterminées à l'issue de chaque exercice à partir de la taille 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 5 %. L'utilisation d'un taux de 4,75 % (variation de 25 points de base) aurait conduit à une charge financière complémentaire de l'ordre de 1,8 million d'euros, et l'utilisation d'un taux de 4,5 % (variation de 50 points de base) aurait conduit à une charge financière additionnelle de l'ordre de 3,8 millions d'euros.

Les provisions pour litiges représentent un montant de 5,7 millions d'euros au 31 décembre 2008.

Le Groupe JCDecaux est partie à plusieurs litiges relatifs aux modalités de mise en œuvre de certains de ses contrats avec ses concédants et aux modalités de ses relations avec les fournisseurs. Par ailleurs, la particularité de son activité (contrats avec des collectivités publiques en France et à l'étranger) peut générer des procédures contentieuses spécifiques. Le Groupe JCDecaux est ainsi impliqué dans des litiges concernant l'attribution ou la résiliation de contrats de mobilier urbain et/ou d'affichage, ainsi que des litiges ayant trait à la fiscalité de son activité.

La direction juridique du Groupe recense l'ensemble des litiges (nature, montants, procédure, niveau de risque), en fait un suivi régulier et croise ces informations avec celles détenues par la direction du contrôle financier. Le montant des provisions constituées pour ces litiges résulte d'une analyse au cas par cas, en fonction des positions des plaignants, de l'appréciation des conseils juridiques du Groupe et des éventuels jugements prononcés en première instance.

Variation des provisions

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2007	Dotations	Actuali- sation		Reclas- sements		Conversion	31/12/2008
			Reprises	Non Consommées	Consommées	Conversion		
Provisions pour démontage	127,2	12,7	6,0	-5,2	-10,8	0,2	-2,0	128,1
Provisions pour retraites et assimilés	32,2	2,8	0,0	-1,5	-1,3	-1,7	-1,2	29,3
Provisions pour litiges	7,1	0,4	0,0	-0,6	-0,2	-1,0		5,7
Autres provisions	17,6	3,7	0,0	-2,4	-4,9	1,0	0,1	15,1
Total	184,1	19,6	6,0	-9,7	-17,2	-1,5	-3,1	178,2

Le total des provisions diminue sur l'exercice de 5,9 millions d'euros. Cette baisse est répartie sur certains postes de provisions, notamment les provisions pour retraites qui diminuent de 2,9 millions d'euros en raison d'un reclassement de l'actif de couverture en moins de la provision pour 1,6 million d'euros en Autriche.

Les reprises de provisions non consommées sur l'exercice représentent un montant de 17,2 millions d'euros. Les provisions pour démontage y contribuent à hauteur de 10,8 millions d'euros, du fait de la révision à la baisse des coûts standards de démontage dans certains pays du Groupe.

Actifs et passifs éventuels

Après analyse des risques, le Groupe n'a pas jugé nécessaire de constater de provision sur des risques relatifs à des procédures en cours ou à des modalités de mise en œuvre ou d'attribution de contrats, notamment en France, en Belgique et aux Etats-Unis, et dans une action en contrefaçon en Thaïlande.

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 2008 à 9,0 millions d'euros, contre 5,7 millions d'euros au 31 décembre 2007.

Provisions pour retraites et avantages assimilés

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

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

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

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

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

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

Les cotisations versées au titre des régimes à cotisations définies représentent 27,2 millions d'euros en 2008 contre 26,2 millions d'euros en 2007.

Il existe deux régimes multi-employeurs à prestations définies en Suède (ITP plan) et en Finlande (TEL). Ces régimes n'ont pas fait l'objet d'une évaluation actuarielle, dans la mesure où il s'agit de régimes nationaux pour lesquels les informations nécessaires sont indisponibles à ce jour.

Les provisions sont calculées avec les hypothèses suivantes :

	2008	2007
Taux d'actualisation ⁽¹⁾		
Zone Euro	5,25 %	5,0 %
Royaume-Uni	6,15 %	5,75 %
Australie	4,7 %	6,0 %
Taux de revalorisation de salaires		
Zone Euro	2,41 %	2,45 %
Royaume-Uni ⁽²⁾	0 %	0 %
Australie	5,5 %	5,5 %
Taux de revalorisation des pensions		
Zone Euro	0 %	0 %
Royaume-Uni	3,2 %	3,2 %
Australie	0 %	0 %
Rendement attendu des actifs des régimes		
Zone Euro	1,6 %	4,7 %
Royaume-Uni	7,0 %	7,0 %
Australie	na	na

⁽¹⁾ L'indice retenu comme référence sur les zones Euro et Royaume-Uni est issu des données Bloomberg sur le titre noté AA. Sur l'Australie, le taux d'Etat est pris en compte.

⁽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 2007 :

<i>En millions d'euros</i>	Régimes de retraite		Autres avantages à long terme	Total
	non financés	financés		
Evolution de la dette actuarielle				
Ouverture	13,6	71,7	3,2	88,5
Coût normal	0,6	1,6	0,3	2,5
Intérêts sur la dette	0,6	3,3	0,2	4,1
Modifications de régimes	-0,1		-0,4	-0,5
Ecarts actuariels ⁽¹⁾	-1,1	-7,7	1,0	-7,8
Prestations payées	-1,4	-1,5	-0,3	-3,2
Autres (Ecarts de change)		-3,6		-3,6
Dette actuarielle à la clôture	12,2	63,8	4,0	80,0
<i>dont France</i>	<i>8,6</i>	<i>18,0</i>	<i>2,3</i>	<i>28,9</i>
<i>dont autres pays</i>	<i>3,6</i>	<i>45,8</i>	<i>1,7</i>	<i>51,1</i>
Evolution des actifs				
Ouverture		43,5		43,5
Rendement attendu ⁽²⁾		2,7		2,7
Ecarts actuariels ⁽³⁾		-1,8		-1,8
Contributions employeur		3,0		3,0
Prestations payées		-1,5		-1,5
Autres (Ecarts de change)		-2,9		-2,9
Actifs à la clôture		43,0		43,0
<i>dont France</i>		<i>4,7</i>		<i>4,7</i>
<i>dont autres pays</i>		<i>38,3</i>		<i>38,3</i>
Provision				
Couverture financière	12,2	20,8	4,0	37,0
Ecarts actuariels non amortis	-1,7	-1,2		-2,9
Coût des services passés non amortis	-1,0	-2,5		-3,5
Actif non comptabilisé				0,0
Provision à la clôture ⁽⁴⁾	9,5	17,1	4,0	30,6
<i>dont France</i>	<i>6,3</i>	<i>9,1</i>	<i>2,3</i>	<i>17,7</i>
<i>dont autres pays</i>	<i>3,2</i>	<i>8,0</i>	<i>1,7</i>	<i>12,9</i>
Charge de retraite				
Coût normal	0,6	1,6	0,3	2,5
Intérêts sur la dette	0,6	3,3	0,2	4,1
Rendement attendu des placements		-2,3		-2,3
Amortissement des écarts actuariels	0,1	0,7	1,0	1,8
Amortissement du coût des services passés	0,1	0,2		0,3
Autres	-0,1		-0,4	-0,5
Charge de l'exercice	1,3	3,5	1,1	5,9
<i>dont France</i>	<i>1,0</i>	<i>1,9</i>	<i>1,0</i>	<i>3,9</i>
<i>dont autres pays</i>	<i>0,3</i>	<i>1,6</i>	<i>0,1</i>	<i>2,0</i>

⁽¹⁾ Dont -8,8 millions d'euros liés aux changements d'hypothèses et 1,0 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 2006.

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

⁽⁴⁾ Le montant de 30,6 millions d'euros se décompose en 32,2 millions d'euros de provisions comptabilisées au passif du bilan au titre des engagements sociaux et -1,6 million d'euros de droit à remboursement relatif au régime de retraite autrichien.

en 2008 :

<i>En millions d'euros</i>	Régimes de retraite		Autres avantages à long terme	Total
	non financés	financés		
Evolution de la dette actuarielle				
Ouverture	12,2	63,8	4,0	80,0
Coût normal	0,6	1,8	0,3	2,7
Intérêts sur la dette	0,6	3,3	0,2	4,1
Modifications de régimes				0,0
Ecarts actuariels ⁽¹⁾		-3,4	-0,3	-3,7
Prestations payées	-1,0	-1,8	-0,3	-3,1
Autres (Ecarts de change)		-8,6		-8,6
Dette actuarielle à la clôture	12,4	55,1	3,9	71,4
<i>dont France</i>	<i>8,4</i>	<i>19,3</i>	<i>2,1</i>	<i>29,8</i>
<i>dont autres pays</i>	<i>4,0</i>	<i>35,8</i>	<i>1,8</i>	<i>41,6</i>
Evolution des actifs				
Ouverture		43,0		43,0
Rendement attendu ⁽²⁾		2,6		2,6
Ecarts actuariels ⁽³⁾		-8,2		-8,2
Contributions employeur		2,0		2,0
Prestations payées		-1,0		-1,0
Autres (Ecarts de change)		-6,7		-6,7
Actifs à la clôture		31,7		31,7
<i>dont France</i>		<i>4,7</i>		<i>4,7</i>
<i>dont autres pays</i>		<i>27,0</i>		<i>27,0</i>
Provision				
Couverture financière	12,4	23,4	3,9	39,7
Ecarts actuariels non amortis	-1,7	-5,5		-7,2
Coût des services passés non amortis	-0,9	-2,3		-3,2
Actif non comptabilisé				0,0
Provision à la clôture	9,8	15,6	3,9	29,3
<i>dont France</i>	<i>6,5</i>	<i>10,3</i>	<i>2,1</i>	<i>18,9</i>
<i>dont autres pays</i>	<i>3,3</i>	<i>5,3</i>	<i>1,8</i>	<i>10,4</i>
Charge de retraite				
Coût normal	0,6	1,8	0,3	2,7
Intérêts sur la dette	0,6	3,3	0,2	4,1
Rendement attendu des placements		-2,6		-2,6
Amortissement des écarts actuariels		-0,3	-0,3	-0,6
Amortissement du coût des services passés	0,1	0,2		0,3
Autres				0,0
Charge de l'exercice	1,3	2,4	0,2	3,9
<i>dont France</i>	<i>1,0</i>	<i>1,9</i>	<i>-0,1</i>	<i>2,8</i>
<i>dont autres pays</i>	<i>0,3</i>	<i>0,5</i>	<i>0,3</i>	<i>1,1</i>

⁽¹⁾ Dont -3,8 millions d'euros liés aux changements d'hypothèses et 0,1 million d'euros lié aux écarts d'expérience.

⁽²⁾ Les taux de rendement des fonds des régimes ont été déterminés dans chaque pays concerné en fonction de l'allocation des actifs observée sur chacun des fonds au 31 décembre 2007.

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

La dette actuarielle du Groupe au 31 décembre 2008 s'élève à 71,4 millions d'euros et est principalement située dans 4 pays : France (42 % de la dette actuarielle totale), Grande-Bretagne (39 %), Autriche (8 %) et Pays-Bas (7 %).

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

Les résultats des tests de sensibilité montrent qu'une diminution de 50 points de base du taux d'actualisation aurait un impact de l'ordre de 5,7 millions d'euros sur le montant de la valeur actuelle de l'engagement.

Les variations observées ne remettent pas en cause les taux retenus dans le cadre de l'établissement des comptes, taux jugés les plus proches du marché.

Les écarts actuariels négatifs restant à amortir au 31 décembre 2008 s'élèvent à 7,2 millions d'euros et concernent principalement les sociétés françaises et anglaises.

Le coût des services passés non amortis au 31 décembre 2008 s'élève à 3,2 millions d'euros et correspond au surcoût généré par l'application de la loi Fillon, celui-ci faisant l'objet d'un amortissement sur la durée moyenne restant à courir jusqu'à ce que les droits correspondants soient acquis au personnel.

Les mouvements nets des régimes de retraite et assimilés sont les suivants :

<i>En millions d'euros</i>	2008	2007
Au 1er janvier	30,6	30,1
Charge de l'exercice	3,9	5,9
Ecarts de conversion	-1,1	-0,7
Cotisations versées	-2,0	-3,0
Prestations payées	-2,1	-1,7
Au 31 décembre	29,3	30,6

La décomposition des actifs des régimes couverts est la suivante :

	2008		2007	
	En M€	En %	En M€	En %
Actions	12,6	40%	21,4	50%
Obligations	12,6	40%	14,9	35%
Immobilier	0,4	1%	0,5	1%
Autres	6,1	19%	6,2	14%
Total	31,7	100%	43,0	100%

Les cotisations futures aux actifs de couverture pour l'exercice 2009 sont estimées à 1,5 million d'euros.

2.17. Endettement financier net

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2008			31/12/2007		
	Part courante	Part non courante	Total	Part courante	Part non courante	Total
Emprunts obligataires		364,1	364,1		360,2	360,2
Emprunts auprès des établissements de crédit	35,8	370,0	405,8	66,2	388,4	454,6
Emprunts et dettes financières divers	2,2	30,4	32,6	2,3	32,4	34,7
Emprunts de location financement	2,7	6,7	9,4	2,9	8,2	11,1
Intérêts courus	4,2		4,2	4,1		4,1
Dettes financières économiques (1)	44,9	771,2	816,1	75,5	789,2	864,7
Impact du coût amorti		-1,8	-1,8		-1,8	-1,8
Impact de la couverture de juste valeur		-20,1	-20,1		-38,7	-38,7
Revalorisation IAS 39 (2)	0,0	-21,9	-21,9	0,0	-40,5	-40,5
Dettes financières brutes au bilan (3)=(1)+(2)	44,9	749,3	794,2	75,5	748,7	824,2
Instruments financiers dérivés actifs			0,0	-2,2	-2,5	-4,7
Instruments financiers dérivés passifs	4,4	21,4	25,8		39,3	39,3
Instruments financiers de couverture (4)	4,4	21,4	25,8	-2,2	36,8	34,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	112,1		112,1	161,5		161,5
Concours bancaires	-7,1		-7,1	-31,5		-31,5
Trésorerie nette (5)	105,0	0,0	105,0	130,0	0,0	130,0
Retraitement des prêts aux sociétés consolidées en proportionnelle ⁽¹⁾	(6)	7,8	8,4		8,9	8,9
Dettes financières nettes (hors engagements de rachat de minoritaires) (7)=(3)+(4)-(5)-(6)	-56,3	762,9	706,6	-56,7	776,6	719,9

⁽¹⁾ Le retraitement des prêts aux sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration proportionnelle a été reclassé de la part courante à la part non courante sur l'exercice clos le 31 décembre 2007.

D'un point de vue économique, le Groupe juge plus pertinent de commenter l'évolution de la valeur de remboursement de la dette plutôt que sa valeur comptable. Pour répondre à ce besoin, l'agrégat de dette « économique » a été défini et se détermine en corrigeant la valeur comptable de la dette, de l'impact de la revalorisation à la juste valeur du fait des couvertures et du coût amorti (retraitements IAS 39).

A noter que la dette financière nette est retraitée des prêts accordés aux sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration proportionnelle lorsque le financement de ces dernières est réparti entre les différents actionnaires. La dette sur engagements de rachat de minoritaires fait l'objet d'un enregistrement séparé et n'est donc pas incluse dans la dette financière. Elle est détaillée au paragraphe 2.18 « Dette sur engagements de rachat de minoritaires ».

Les instruments financiers dérivés et les caractéristiques de la dette avant et après couvertures sont détaillés au paragraphe 2.19 « Instruments dérivés ».

Les dettes financières principales du Groupe sont portées par JCDecaux SA, la partie tirée se décomposant ainsi au 31 décembre 2008 :

<i>En millions d'euros</i>	Montant en valeur économique	Montant en valeur comptable	Montant en valeur de marché ⁽¹⁾	Date d'émission	Date d'échéance
Emprunt obligataire (USPP)	364,1	343,1	325,3	avril 2003	entre avril 2010 et avril 2015
Ligne de crédit revolving confirmée	200,0	199,1	200,0	mars 2005 amendée en juin 2006	juin 2012 (16 %) et juin 2013 (84 %)
Ligne de crédit bancaire	75,0	75,0	75,0	octobre 2006	octobre 2011
Total	639,1	617,2	600,3		

⁽¹⁾ L'emprunt obligataire (USPP) a été réévalué à sa valeur de marché. Le Groupe a estimé que les valeurs inscrites dans les comptes pour la ligne de crédit revolving et la ligne de crédit bancaire restaient proches de leur valeur de marché. Les dettes du Groupe ne faisant pas l'objet d'une cotation sur les marchés, les valorisations indiquées reposent notamment sur des informations fournies par les banques. L'utilisation d'hypothèses ou de méthodes d'évaluation différentes pourrait avoir un effet sur les valeurs estimées.

Ces sources de financement de JCDecaux SA sont confirmées, mais imposent le respect de « covenants », calculés sur la base des comptes consolidés.

Ils requièrent du Groupe de maintenir les ratios financiers suivants :

- Ratio de couverture d'intérêts : marge opérationnelle / frais financiers nets strictement supérieur à 3,5.
- Ratio d'endettement net : dette financière nette / marge opérationnelle strictement inférieur à 3,5.

Au 31 décembre 2008, le Groupe respectait ces « covenants » avec des valeurs très éloignées des limites requises, avec des ratios respectifs de 12,9 et 1,3.

Le taux d'intérêt effectif moyen de ces dettes après prise en compte des couvertures de taux d'intérêt est de l'ordre de 5,2 % sur l'année 2008.

La dette financière du Groupe comprend également :

- des emprunts bancaires portés par les filiales directes et indirectes de JCDecaux SA, pour un montant de 130,8 millions d'euros ;
- des dettes de location financement pour 9,4 millions d'euros détaillées dans la dernière partie du présent paragraphe ;
- des emprunts et dettes financières divers pour 32,6 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 4,2 millions d'euros.

Par ailleurs, le Groupe dispose au 31 décembre 2008 de lignes de crédits bancaires confirmées non utilisées pour 672,5 millions d'euros. Il s'agit principalement de la part non tirée de la ligne de crédit revolving confirmée de JCDecaux SA.

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

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2008	31/12/2007
Échéance à moins d'un an	44,9	75,5
Échéance à plus d'un an et moins de 5 ans	660,2	475,6
Échéance à plus de 5 ans	111,0	313,6
Total	816,1	864,7

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>	31/12/2008	31/12/2007
Euro	508,8	562,1
Dollar américain	214,6	211,0
Yuan chinois	40,2	40,3
Baht thaïlandais	16,1	16,3
Yen japonais	10,3	4,3
Roupie indienne	8,8	7,9
Peso chilien	4,7	5,7
Autres	12,6	17,1
Total	816,1	864,7

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

	31/12/2008		31/12/2007	
	En M€	En %	En M€	En %
Euro	620,3	76%	625,3	72%
Dollar américain	54,3	7%	66,3	8%
Dollar de Hong Kong	40,7	5%	59,2	7%
Yuan chinois	40,2	5%	40,3	5%
Livre sterling	28,2	3%	26,0	3%
Baht thaïlandais	16,1	2%	16,3	2%
Yen japonais	10,9	1%	4,3	0%
Roupie indienne	8,8	1%	7,9	1%
Dollar canadien	6,6	1%	7,7	1%
Shekel israélien	6,2	1%	0,0	0%
Couronne norvégienne	6,1	1%	8,6	1%
Dirham des Emirats ⁽¹⁾	-9,6	-1%	0,0	0%
Dollar australien ⁽¹⁾	-19,6	-3%	-15,6	-2%
Autres	6,9	1%	18,4	2%
Total	816,1	100%	864,7	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>	31/12/2008	31/12/2007
Taux fixe	232,8	233,8
Taux variable	583,3	630,9
Total	816,1	864,7

Ventilation des dettes par taux d'intérêt (après couvertures fermes et optionnelles) – le détail des couvertures est donné dans le paragraphe 2.19

	31/12/2008		31/12/2007	
	En M€	En %	En M€	En %
Taux fixe	49,8	6%	25,7	3%
Taux variable couvert par options	171,6	21%	175,0	20%
Taux variable	594,7	73%	664,0	77%
Total	816,1	100%	864,7	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>	31/12/2008			31/12/2007		
	Paiements futurs minimaux	Intérêts	Principal	Paiements futurs minimaux	Intérêts	Principal
Moins d'un an	2,8	0,1	2,7	3,1	0,2	2,9
Entre 1 et 5 ans	6,6	0,3	6,3	7,4	0,3	7,1
Plus de 5 ans	0,4	0,0	0,4	1,1	0,0	1,1
Total	9,8	0,4	9,4	11,6	0,5	11,1

2.18. Dette sur engagements de rachat de minoritaires

Le montant de la dette sur engagements de rachat de minoritaires est de 68,4 millions d'euros au 31 décembre 2008 contre 91,0 millions d'euros au 31 décembre 2007.

Elle est composée principalement d'un engagement d'achat, auprès de la société partenaire Progress, de sa participation dans la société Gewista Werbe GmbH, exerçable entre le 1er janvier 2019 et le 31 décembre 2019, pour une valeur actualisée au bilan de 48,4 millions d'euros.

La diminution de 22,6 millions d'euros correspond principalement à l'effet positif d'actualisation sur l'option d'achat des titres minoritaires de la société Gewista Werbe GmbH, la période d'exercice de l'option ayant été reportée de l'exercice 2009 à l'exercice 2019.

2.19. Instruments dérivés

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

2.19.1. Instruments dérivés de couverture à l'émission des emprunts obligataires

En 2003, en émettant son emprunt obligataire (USPP) aux Etats-Unis, JCDecaux SA a levé des ressources dont une part significative (250 millions de dollars) était libellée en dollars américains et à taux fixe. Le Groupe n'ayant pas généré de besoins de financement libellés en dollars américains d'un tel montant et privilégiant une indexation variable pour ses emprunts à moyen et long terme, JCDecaux SA a procédé, concomitamment à l'émission de son emprunt obligataire, à la mise en place de swaps d'émission pour se protéger contre le risque de variation de juste valeur de la dette.

Au 31 décembre 2008, l'emprunt obligataire (USPP) se présente ainsi - avant et après couvertures - :

	Tranche A	Tranche B	Tranche C	Tranche D	Tranche E
Montant avant couverture	100 MUSD	100 MUSD	100 MEUR	50 MUSD	50 MEUR
Echéance	avril 2010	avril 2013	avril 2013	avril 2015	avril 2015
Remboursement	In fine	In fine	In fine	In fine	In fine
Taux d'intérêt avant couverture	Taux fixe USD	Taux fixe USD	Taux EURIBOR	Taux fixe USD	Taux EURIBOR
Instrument de couverture	swap de taux d'intérêt : receveur de taux fixe / payeur de taux variable LIBOR	swap de taux d'intérêt combiné à un swap de base : receveur de taux fixe / payeur de taux variable EURIBOR	NA	swap de taux d'intérêt combiné à un swap de base : receveur de taux fixe / payeur de taux variable EURIBOR	NA
Montant après couverture	100 MUSD	94,8 MEUR	100 MEUR	47,4 MEUR	50 MEUR
Taux d'intérêt après couverture	Taux LIBOR	Taux EURIBOR	Taux EURIBOR	Taux EURIBOR	Taux EURIBOR

Ces swaps d'émission remplissent les conditions pour être qualifiés de couverture de juste valeur au sens de la norme IAS 39. Les caractéristiques des dettes couvertes et des instruments de couverture sont identiques, la couverture est donc parfaite.

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

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

<i>En millions d'euros</i>	Traitement IAS39	Valeur de marché au 31/12/08	Valeur de marché au 31/12/07
Swap de taux d'intérêt	Couverture des variations de juste valeur de la dette liées aux variations de taux d'intérêt	13,8	1,1
Swap de base	Couverture des variations de juste valeur de la dette liées aux variations de taux de change	-34,5	-40,4
		-20,7	-39,3

2.19.2. Autres instruments dérivés de taux d'intérêt

La majorité des emprunts du Groupe étant libellée en euros et à taux variable, et afin de limiter l'impact sur son coût de dette d'une hausse des taux, le Groupe a mis en place des couvertures à moyen terme principalement sous forme d'achats de caps secs, éventuellement financés par des ventes de caps ou de floors.

Au 31 décembre 2008, les positions contractées par le Groupe sont les suivantes :

- caps achetés pour 150 millions d'euros et 30 millions de dollars américains d'échéance comprise entre 2009 et 2010 ; 50 millions d'euros de ces caps sont actifs au 31 décembre 2008 ;
- swaps pour 25 millions d'euros d'échéance 2010 ;
- caps vendus pour 100 millions d'euros d'échéance comprise entre 2009 et 2010 ; aucun de ces caps n'est actif au 31 décembre 2008 ;
- floors vendus pour 100 millions d'euros et 30 millions de dollars américains d'échéance comprise entre 2009 et 2010 ; seuls les floors en dollars américains sont dans la monnaie dans les conditions de marché au 31 décembre 2008.

Au sens de l'IAS 39, l'efficacité de ces instruments financiers par rapport aux éléments couverts n'est pas parfaite. A ce jour, le Groupe ne souhaite pas appliquer une comptabilité de couverture à ces instruments. En conséquence, seule la valeur de marché de ces instruments est enregistrée au bilan, 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 2008, la valeur de marché de ces instruments financiers s'élève à -0,7 million d'euros contre 2,5 millions d'euros au 31 décembre 2007 du fait de la baisse des taux entre les deux clôtures.

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

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

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

Au 31 décembre 2008, les positions contractées par le Groupe sont les suivantes (positions nettes) :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2008	31/12/2007
Achats à terme contre euros		
Dollar australien	21,2	17,6
Dollar américain	16,4	4,8
Dirham des Emirats	9,6	0,0
Dollar singapourien	3,3	0,4
Couronne suédoise	0,4	2,9
Autres	0,3	0,0
Ventes à terme contre euros		
Dollar de Hong Kong	40,7	59,2
Livre sterling	25,9	20,1
Shekel israélien	7,3	0,0
Couronne norvégienne	6,6	8,6
Dollar canadien	4,4	5,1
Couronne danoise	1,3	1,3
Autres	0,8	6,0

Au 31 décembre 2008, la valeur de marché de ces instruments financiers s'élève à -4,4 millions d'euros contre 2,2 millions d'euros au 31 décembre 2007.

2.20. Fournisseurs et autres créditeurs (passif courant)

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2008	31/12/2007
Fournisseurs	264,2	246,9
Dettes fiscales et sociales	152,4	150,6
Autres dettes d'exploitation	129,3	128,2
Dettes sur acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	18,3	43,5
Dettes sur acquisition d'immobilisations financières	15,6	16,2
Autres dettes	10,5	9,3
Avances et acomptes reçus	7,2	10,2
Produits constatés d'avance	114,4	57,1
Total	711,9	662,0

L'augmentation de 49,9 millions d'euros des dettes courantes au 31 décembre 2008 est due en particulier à l'accroissement de l'activité du Groupe principalement au Moyen Orient et en Asie.

Les dettes d'exploitation sont des dettes de maturité inférieure ou égale à un an.

3. COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

3.1. Charges d'exploitation nettes

<i>En millions d'euros</i>	2008	2007
Baux et redevances	-726,1	-687,3
Autres charges d'exploitation nettes	-446,2	-433,3
Impôts et taxes	-15,6	-13,8
Frais de personnel	-430,8	-417,0
Coûts directs d'exploitation & Coûts commerciaux, généraux & administratifs ⁽¹⁾	-1 618,7	-1 551,4
Dotations aux provisions nettes des reprises	10,4	10,7
Dotations aux amortissements nettes des reprises	-249,5	-187,0
Perte de valeur des écarts d'acquisition	-27,1	0,0
Pièces détachées maintenance	-41,1	-34,2
Autres charges et produits opérationnels	-6,2	5,5
Total	-1 932,2	-1 756,4

⁽¹⁾ dont 1 267,6 millions d'euros de « Coûts directs d'exploitation » et 351,1 millions d'euros de « Coûts commerciaux, généraux & administratifs » en 2008 (contre respectivement 1 200,6 millions d'euros et 350,8 millions d'euros en 2007).

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 2008, les redevances payées en contrepartie d'un droit d'exploitation publicitaire s'élèvent à 726,1 millions d'euros :

<i>En millions d'euros</i>	Total	Charges fixes	Charges variables
Redevances Mobilier Urbain et Transport	-560,8	-376,5	-184,3
Baux Affichage	-165,3	-135,1	-30,2
Total	-726,1	-511,6	-214,5

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 ou le nombre de passagers dans le cas des aéroports, 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 31,8 millions d'euros en 2008, sont des charges fixes.

Impôts et taxes

Ce poste comprend les impôts et charges similaires autres que l'impôt sur les bénéfices. Les principaux impôts comptabilisés dans ce poste sont la taxe professionnelle et les impôts fonciers.

Frais de recherche et développement

Les frais de recherche et frais de développement non capitalisés sont inclus dans les postes « Autres charges d'exploitation nettes » et « Frais de personnel » ; ils s'élèvent à 6,6 millions d'euros en 2008, contre 5,0 millions d'euros en 2007.

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>	2008	2007
Rémunérations et avantages divers	-335,9	-324,8
Charges sociales	-91,7	-88,9
Charges liées aux paiements en actions	-3,2	-3,3
Total	-430,8	-417,0

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

<i>En millions d'euros</i>	2008	2007
Retraites	-3,7	-4,8
Autres avantages à long terme	-0,2	-1,1
Total provisions avantages au personnel ⁽¹⁾	-3,9	-5,9

⁽¹⁾ Aucune charge liée aux retraites et autres avantages à long terme incluse sur la ligne « dotations aux provisions nettes de reprises » en 2008, contre -3,1 millions d'euros en 2007.

Les charges de paiement en actions liées à IFRS 2 s'élevaient à 3,2 millions d'euros en 2008 contre 3,3 millions d'euros en 2007.

Détail des plans d'actions gratuites :

	Plan 2008		Plan 2007	
Date d'attribution	15/02/2008	15/02/2008	20/02/2007	10/05/2007
Nombre de bénéficiaires	1	1	1	1
Date d'acquisition	15/02/2010	15/02/2012	20/02/2009	10/05/2011
Nombre d'actions gratuites	10 588	16 098	9 987	15 807
Taux sans risque (en %)	3,378	3,365	3,993	4,194
Cours à la date d'attribution (en €)	20,46	20,46	22,86	23,05
Dividende/action attendu année N+1 (en €) ⁽¹⁾	0,540	0,540	0,491	0,491
Dividende/action attendu année N+2 (en €) ⁽¹⁾	0,593	0,593	0,543	0,543
Dividende/action attendu année N+3 (en €) ⁽¹⁾	-	0,604	-	0,597
Dividende/action attendu année N+4 (en €) ⁽¹⁾	-	0,631	-	0,635
Juste Valeur des actions (en €)	19,44	18,47	21,94	21,18

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

Il est à noter que le plan d'actions gratuites du 3 février 2006 est arrivé à échéance cette année. Une augmentation de capital pour 25 974 actions a eu lieu reprenant la totalité du plan 2006.

Détail des plans de stock-options :

	Plan 2008	Plan 2007	Plan 2006	Plan 2005	Plan 2004	Plan 2003	Plan 2002
Date d'attribution	15/02/2008	20/02/2007	20/02/2006	04/03/2005	05/03/2004	16/01/2003	13/12/2002
Date de fin d'acquisition des droits	15/02/2011	20/02/2010	20/02/2009	04/03/2008	05/03/2007	16/01/2006	13/12/2005
Date d'expiration	15/02/2015	20/02/2014	20/02/2013	04/03/2012	05/03/2011	16/01/2010	13/12/2009
Nombre de bénéficiaires	167	178	4	140	120	20	2
Nombre d'options	719 182	763 892	70 758	690 365	678 711	209 546	88 096
Prix d'exercice	21,25 €	22,58 €	20,55 €	19,81 €	15,29 €	10,78 €	10,67 €

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

ANNÉE	2008	Prix d'exercice moyen	2007	Prix d'exercice moyen
Nombre d'options en vie en début de période	2 379 216	18,75 €	3 000 591	16,19 €
- Options octroyées durant la période	719 182	21,25 €	763 892	22,58 €
- Options annulées durant la période	117 552	20,56 €	38 739	21,12 €
- Options exercées durant la période	289 559	16,31 €	1 346 528	15,16 €
- Options venues à expiration durant la période	196 374	15,58 €	0	N/A
dont plan du 21 juin 2001	152 845		-	
dont plan du 20 juillet 2001	12 385		-	
dont plan du 14 décembre 2001	31 144		-	
Nombre d'options en vie en fin de période	2 494 913	19,91 €	2 379 216	18,75 €
Nombre d'options exerçables en fin de période	1 321 327	18,28 €	1 374 861	16,45 €

Les options levées au cours de l'exercice l'ont été aux cours moyens suivants par plan :

Plan	Attribution	Levées en 2008	Prix de levée moyen en euros	Levées en 2007	Prix de levée moyen en euros
2001	Juin 2001	266 647	17,99	697 716	23,84
	Juillet 2001	7 347	17,37	70 668	24,09
	Décembre 2001	6 837	15,23	167 890	25,10
2002	2002	0		28 584	27,95
2003	2003	0		97 688	23,98
2004	2004	8 728	17,99	231 995	24,28
2005	2005	0		51 987	25,38
2006	2006	0		0	
2007	2007	0		0	
2008	2008	0		0	
Total		289 559	17,91	1 346 528	24,24

Détail par plan des options en vie aux 31 décembre 2008 et 31 décembre 2007 :

Plan	Attribution	31/12/2008			31/12/2007		
		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
2001	Juin 2001	-	-	-	425 689	0,47	16,50
	Juillet 2001	-	-	-	20 004	0,55	15,46
	Décembre 2001	-	-	-	37 981	0,96	11,12
2002	2002	59 512	0,95	10,67	59 512	1,95	10,67
2003	2003	63 570	1,04	10,78	63 570	2,04	10,78
2004	2004	356 272	2,18	15,29	375 843	3,18	15,29
2005	2005	551 917	3,18	19,81	582 031	4,18	19,81
2006	2006	70 758	4,15	20,55	70 758	5,15	20,55
2007	2007	700 194	5,15	22,58	743 828	6,15	22,58
2008	2008	692 690	6,13	21,25			
Total		2 494 913		19,91	2 379 216		18,75

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

Hypothèses	Plans						
	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
- Prix du support à la date d'octroi	20,46 €	22,86 €	20,70 €	19,70 €	16,19 €	11,78 €	10,49 €
- Volatilité estimée	24,93 %	28,66 %	29,43 %	32,84 %	50,00 %	50,00 %	50,00 %
- Taux d'intérêt sans risques	3,37 %	4,02 %	3,11 %	2,96 %	3,61 %	3,96 %	4,00 %
- Durée de vie estimée des options (années)	4,5	4,5	4,5	4,5	7,0	7,0	7,0
- Taux de turnover estimé	2 %	5 %	0 %	5 %	2 %	2 %	2 %
- Taux de distribution du dividende ⁽¹⁾	2,56 %	2,0 %	1,9 %	-	-	-	-
- Juste valeur des options	3,77 €	5,76 €	5,11 €	6,21 €	9,23 €	6,88 €	5,86 €

⁽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 2008, 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 2008 que la durée moyenne d'exercice correspondait à 4,5 ans après la date d'émission des options.

Dotations aux amortissements nets des reprises

Ce poste comprend en 2008 une dépréciation exceptionnelle de certains actifs corporels et incorporels liée à la dégradation attendue du marché publicitaire, et également à une perte de contrat pour un montant de -43,8 millions d'euros.

Perte de valeur des écarts d'acquisitions

Ce poste comprend en 2008 une perte de valeur de -27,1 millions d'euros répartie principalement à hauteur de -21,3 millions d'euros sur l'activité Affichage en France et à hauteur de -5,1 millions d'euros sur les activités de publicité dans les métros, trains et bus de la zone Europe⁽²⁾.

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 charges et produits opérationnels

Les autres charges et produits opérationnels se décomposent de la façon suivante :

<i>En millions d'euros</i>	2008	2007
Plus et moins-values sur cession des actifs financiers	0,0	10,7
Plus et moins-values sur cessions d'actifs corporels et incorporels	-2,4	-1,1
Autres produits de gestion	0,8	0,4
Autres charges de gestion	-4,6	-4,5
Total	-6,2	5,5

Le poste « Autres charges et produits opérationnels » d'un montant total de -6,2 millions d'euros en 2008 se décompose en 0,8 million d'euros de produits et -7,0 millions d'euros de charges. Les autres charges de gestion d'un montant de -4,6 millions d'euros sont composées principalement de -2,8 millions d'euros de frais liés à des projets d'acquisition, de -1,0 million d'euros de charges concernant le contrat de Barcelone en Espagne et de -0,5 million d'euros d'amendes et pénalités.

En 2007, le poste « Autres charges et produits opérationnels » comprenait notamment une plus-value de 10,5 millions d'euros liée à l'opération d'échange d'actifs EPI avec Affichage Holding.

⁽²⁾ Hors France et Royaume-Uni

3.2. Résultat financier

<i>En millions d'euros</i>	2008	2007
Produits financiers	8,1	7,9
Charges financières	-49,8	-44,6
Intérêts financiers nets (1)	-41,7	-36,7
Dividendes	0,1	0,6
Différences nettes de change	5,5	-1,8
Impact IAS 39 Change	-5,5	1,0
Impact IAS 39 Taux	0,0	0,0
Variation de valeur des dérivés non qualifiés de couverture	-3,3	0,0
Impact du coût amorti	-0,5	-0,5
Impact IAS 39	-9,3	0,5
Produits (charges) nets d'actualisation	18,2	-12,5
Coût des garanties bancaires	-0,7	-0,6
Dotations aux provisions pour risques financiers	-0,6	-1,9
Reprises de provisions pour risques financiers	0,6	2,3
Dotations nettes aux provisions financières	0,0	0,4
Résultat net de cession d'actifs financiers	0,0	-1,2
Autres charges et produits financiers (2)	13,8	-14,6
Résultat financier (3) = (1) + (2)	-27,9	-51,3
<i>Total produits financiers</i>	<i>27,0</i>	<i>10,8</i>
<i>Total charges financières</i>	<i>-54,9</i>	<i>-62,1</i>

En 2008, le résultat financier s'est élevé à -27,9 millions d'euros, contre -51,3 millions d'euros en 2007, soit une amélioration de 23,4 millions d'euros.

Cette amélioration s'explique principalement par :

- le produit d'actualisation enregistré sur la dette d'engagement de rachats de minoritaires sur Gewista Werbe GmbH pour 22,6 millions d'euros du fait du report en 2019 (au lieu de 2009) de la date d'exercice du put ; en 2007 cet engagement avait donné lieu à une charge d'actualisation de 4,8 millions d'euros ;
- cet effet positif est compensé partiellement par une augmentation des intérêts financiers nets à hauteur de 5,0 millions d'euros due à la hausse des taux d'intérêts et à la hausse de la dette nette moyenne.

3.3. Impôts sur les bénéfices

Ventilation entre impôts différés et impôts courants

<i>En millions d'euros</i>	2008	2007
Impôts courants	-83,0	-93,8
Impôts différés	20,1	1,3
Total	-62,9	-92,5

Le taux effectif d'impôt avant dépréciation des écarts d'acquisition et quote-part de résultat des sociétés mise en équivalence est de 26,7 % en 2008 contre 30,9 % en 2007. Le produit d'actualisation sur le put Gewista vient diminuer le taux effectif en 2008. Retraité de cet élément non récurrent, le taux d'impôt ressort à 29,5 %.

Le produit d'impôts différés de l'exercice de 20,1 millions d'euros comprend principalement des reprises de provision sur les impôts différés actif d'un montant de 4,7 millions d'euros et un produit d'impôt lié à la dépréciation exceptionnelle d'actifs corporels et incorporels pour un montant de 11,4 millions d'euros.

Nature des impôts différés

Les sources d'impôts différés sont les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	2008	2007
Immobilisations corporelles et incorporelles	12,5	4,9
Reports déficitaires	-1,2	-0,3
Provision pour démontage	0,4	1,4
Instruments financiers	3,1	-0,3
Autres	5,3	-4,4
Total	20,1	1,3

Rationalisation de la charge d'impôt

<i>En millions d'euros</i>	2008	2007
Résultat net de l'ensemble consolidé	126,9	225,0
Charge d'impôt	-62,9	-92,5
Résultat avant impôt	189,8	317,5
Perte de valeur des écarts d'acquisition	27,1	0,0
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	18,7	-18,6
Quote-part des dividendes imposables reçus des filiales	12,1	8,7
Autres produits non imposables ⁽¹⁾	-26,3	-14,4
Autres charges non déductibles	17,5	27,7
Résultat avant impôt soumis au taux de droit commun	238,9	320,9
Taux d'impôt pondéré du Groupe	28,63%	30,41%
Impôt théorique	-68,4	-97,6
Impôts différés sur déficits non reconnus	-8,1	-4,8
Activation et consommation des déficits fiscaux antérieurs non reconnus	4,7	1,3
Autres impôts différés actifs non reconnus	1,6	1,5
Divers ⁽²⁾	7,3	7,1
Impôt total calculé	-62,9	-92,5
Impôt enregistré	-62,9	-92,5

⁽¹⁾ Dont 22,6 millions d'euros en 2008 de produit d'actualisation enregistré sur la dette sur engagement de rachat de minoritaires sur Gewista.

⁽²⁾ Dont 6,5 millions d'euros de crédits d'impôts en 2008 et 6,0 millions en 2007.

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

	2008	2007
Nombre moyen pondéré d'actions pour le bénéfice net par action	221 773 911	222 388 524
Nombre pondéré de stock-options	761 419	2 325 610
Nombre pondéré de stock-options qui auraient été émises au cours du marché	-648 621	-1 602 285
Nombre moyen pondéré d'actions pour le bénéfice net par action dilué	221 886 709	223 111 849

Au 31 décembre 2008, les stock-options des plans du 15 février 2008, du 20 février 2007, du 20 février 2006 et du 4 mars 2005 ayant un effet anti-dilutif sont exclues du calcul.

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

<i>En millions d'euros</i>	2008	2007
Stadtreklame Nürnberg GmbH	0,7	1,1
Wall AG	-1,1	3,3
Werbeplakat Soravia GmbH & Co KG	0,2	-
Metrobus	1,6	2,1
Bus Focus Ltd ⁽¹⁾	0,6	0,7
Poad	1,3	1,3
Affichage Holding	6,8	6,3
BigBoard	-28,8	3,8
Total	-18,7	18,6

⁽¹⁾ Filiale de JCDecaux Texon International Ltd

Le résultat des sociétés mises en équivalence de -18,7 millions d'euros en 2008 comprend un montant de -28,0 millions d'euros de dépréciation exceptionnelle constatée sur la société BigBoard du fait de la dégradation attendue du marché publicitaire en Ukraine et en Russie.

Les résultats des tests de sensibilité montrent qu'une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation entraînerait une perte de valeur additionnelle de -9,6 millions d'euros sur la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence. Les résultats des tests de sensibilité montrent qu'une diminution de 50 points de base du taux de croissance normatif de la marge opérationnelle entraînerait une perte de valeur additionnelle de -5,0 millions d'euros sur la quote-part des résultats dans les sociétés mises en équivalence.

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

<i>En millions d'euros</i>	2008		2007		
	% intérêt 2008	Résultat net	Chiffre d'affaires net	Résultat net	Chiffre d'affaires net
Allemagne					
Stadtrevue Nürnberg GmbH	35%	2,1	11,2	3,2	11,8
Wall AG	40% ⁽²⁾	-2,8	118,9	9,3	118,3
Autriche					
Werbeplakat Soravia GmbH & Co KG ⁽³⁾	22%	1,1	5,9	na	na
Chine					
Shanghai Zhongle vehicle painting	40%	0,0	1,5	0,1	1,7
France					
Metrobus	33%	4,7	206,7	6,3	146,7
Hong-Kong					
Bus Focus Ltd	40%	1,4	4,0	0,9	4,2
Poad	49%	2,6	26,8	2,7	24,2
Suisse					
Affichage Holding	30%	22,6	284,7	21,2	235,2
Ukraine / Russie					
BigBoard	50%	-57,6	52,3	7,6	46,6

⁽¹⁾ Données à 100 % et retraitées aux normes IFRS après élimination des plus-values internes à 100 %

⁽²⁾ Pourcentage d'intérêt de 35 % jusqu'à fin décembre 2007

⁽³⁾ Société consolidée pour la première fois en 2008

3.6. Effectifs

Sur l'exercice 2008, les effectifs du Groupe atteignent 9 370 personnes contre 8 888 personnes sur l'exercice 2007.

La quote-part de l'effectif employé par les sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration proportionnelle est de 480 personnes en 2008 (comprises dans l'effectif total de 9 370 personnes).

La répartition des effectifs sur les exercices 2008 et 2007 est la suivante :

	2008	2007
Technique	5 529	5 183
Vente et Marketing	2 007	1 918
Informatique et Administration	1 285	1 243
Relations contractants	465	455
Recherche et développement	84	89
Total	9 370	8 888

L'augmentation des effectifs est concentrée sur le personnel Technique. L'augmentation est liée principalement aux programmes vélos en France, au fort développement du Groupe au Moyen Orient et à l'activité en Asie qui continue de progresser.

4. COMMENTAIRES SUR LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

4.1. 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 provenant des activités opérationnelles représentent 35,0 millions d'euros en 2008 contre 27,5 millions d'euros en 2007.
- Les flux nets issus des investissements s'élèvent à -22,1 millions d'euros en 2008 contre -29,9 millions d'euros en 2007.
- Les flux nets issus du financement sont de -8,8 millions d'euros en 2008, ils étaient de 2,3 millions d'euros en 2007.

4.2. Transactions sans effet de trésorerie

L'augmentation des immobilisations corporelles et des dettes financières liées aux contrats de location financement est de 2,1 millions d'euros en 2008 contre 2,6 millions d'euros en 2007.

4.3. Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité

Au Moyen-Orient, des facturations d'avance sur des prestations non réalisées en 2008 viennent impacter pour respectivement -51 millions d'euros et +51 millions d'euros les deux postes « Variation des clients et autres créances » et « Variation des fournisseurs et autres dettes » en 2008, sachant que le poste « Variation des clients et autres créances » est par ailleurs augmenté de +8 millions d'euros qui ont été encaissés sur la période.

5. RISQUES DE MARCHÉ

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

5.1. Risques liés à l'activité et politique de gestion de ces risques

Risque de liquidité et financement

Le tableau ci-dessous présente les flux de trésorerie contractuels pour les passifs financiers et les instruments dérivés :

<i>En millions d'euros</i>	valeur comptable	flux de trésorerie contractuels	01/01/2009 au 30/06/2009	01/07/2009 au 31/12/2009	01/01/2010 au 31/12/2011	01/01/2012 au 31/12/2013	> 31/12/2013
Emprunts obligataires	343,1	396,9	7,8	7,8	97,0	190,4	93,9
Emprunts auprès des établissements de crédit à taux variable ⁽¹⁾	403,2	407,9	384,5	20,1	2,9	0,4	0,0
Emprunts auprès des établissements de crédit à taux fixe	1,7	1,7	1,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Emprunts et dettes financières divers	32,6	35,9	1,7	0,6	5,0	4,7	23,9
Emprunts de location financement	9,4	9,4	1,3	1,3	3,1	3,1	0,6
Intérêts courus	4,2	4,2	4,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Concours bancaires	7,1	7,2	7,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Total passifs financiers non dérivés	801,3	863,2	408,4	29,8	108,0	198,6	118,4
Swaps d'émission sur emprunts obligataires	20,7	-2,2	-1,1	-1,1	-0,8	1,1	-0,3
Couvertures de taux d'intérêt	0,7	0,4	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0
Couvertures de change	4,4	4,4	4,4	0,0	0,0	0,0	0,0
Total dérivés	25,8	2,6	3,4	-1,0	-0,7	1,1	-0,3

Ce tableau présente les cash-flows d'intérêts et de remboursements contractuels pour les passifs financiers et les instruments dérivés. Dans le cas d'une dette revolving, la maturité indiquée est la maturité la plus proche.

(1) Pour les emprunts à taux variable, les taux sont révisés tous les un, trois ou six mois, l'échéance indiquée est donc inférieure à un an quelle que soit la date d'échéance. C'est le cas notamment de la ligne de crédit revolving confirmée et de l'emprunt bancaire de JCDecaux SA (respectivement 850 millions d'euros et 75 millions d'euros) et de la ligne de crédit revolving confirmée de Somupi de 60 millions d'euros.

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) dans un contexte fiscal et monétaire

défavorable (retenue à la source, conditions d'intérêts « on-shore » et « off-shore », etc.) ; (ii) dans le cas de filiales non détenues à 100 % par le Groupe ; (iii) pour des raisons historiques (financement mis en place avant intégration de la filiale dans le Groupe) ;

- disposer de sources de financements (i) diversifiées ; (ii) de maturité en relation avec la durée moyenne et long terme de ses actifs ; (iii) flexibles, pour faire face au développement du Groupe et aux cycles d'investissements et d'activité ;
- disposer en permanence d'une réserve de liquidités sous la forme de lignes de crédit confirmées non utilisées ;
- minimiser le risque de renouvellement de ses financements, en étalant leurs échéances annuelles ;
- optimiser les marges de financement en renouvelant par anticipation des dettes proches de leur échéance ou en refinançant certains financements en cas de conditions de marché favorables ;
- optimiser le coût de dette nette, en recyclant au maximum la trésorerie excédentaire générée par les différentes entités du Groupe, en particulier en la remontant en priorité au niveau de JCDecaux SA sous forme de prêt ou de versement de dividendes.

La dette à moyen et long terme du Groupe est notée « Baa2 » par Moody's et « BBB+ » par Standard and Poor's (la dernière note Moody's datant du 4 février 2009, et Standard and Poor's du 17 mars 2009), chacune de ces notes étant assortie d'une perspective stable pour Moody's et négative pour Standard and Poor's, en grande partie influencée par les conditions du marché actuel.

Au 31 décembre 2008, la dette au bilan hors instruments financiers de couverture s'élève à 794,2 millions d'euros qui, diminuée de la trésorerie nette pour 105,0 millions d'euros et de l'impact des prêts aux sociétés en proportionnelle pour 8,4 millions d'euros, représente une dette nette de 680,8 millions d'euros.

En IFRS, ce montant de dette inclut les revalorisations du risque couvert dans la dette ainsi que l'impact du coût amorti (retraitements IAS39). Cependant, pour apprécier la valeur de remboursement de cette dette, il convient de la corriger de ces retraitements. Les engagements de rachat de minoritaires (retraitements IAS 32) figurent sur une ligne séparée du bilan et ne sont pas inclus dans la dette financière.

Au 31 décembre 2008, la dette nette « économique » s'élève à 706,6 millions d'euros et représente 35,4 % des fonds propres part du Groupe contre 719,9 millions d'euros au 31 décembre 2007 soit 35,4 % des fonds propres part du Groupe.

79 % des dettes financières du Groupe sont portées par JCDecaux SA lesquelles ont une maturité moyenne de 4,1 ans environ.

Au 31 décembre 2008, le Groupe dispose de 112,1 millions d'euros de trésorerie brute et de 672,5 millions d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées (cf. Paragraphe 2.11 « Trésorerie et équivalents de trésorerie »).

Les sources de financement de JCDecaux SA sont confirmées mais imposent le respect de « covenants », calculés sur la base des comptes consolidés.

Ils requièrent du Groupe de maintenir les ratios financiers suivants :

- Ratio de couverture d'intérêts : marge opérationnelle / frais financiers nets strictement supérieur à 3,5.
- Ratio d'endettement net : dette financière nette / marge opérationnelle strictement inférieur à 3,5.

Le non-respect de ces « covenants » peut conduire sous certaines conditions à l'exigibilité anticipée des emprunts et lignes de crédit. Au 31 décembre 2008, le Groupe respecte ces « covenants » avec des valeurs très éloignées des limites requises, avec des ratios respectifs de 12,9 et 1,3.

Risque de taux d'intérêt

De par son endettement, le Groupe est exposé aux fluctuations des taux d'intérêt, notamment euro, dollar américain, dollar de Hong Kong et yuan chinois. Compte tenu de la forte corrélation qui existe entre le marché publicitaire et l'activité économique des pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités, la politique du Groupe est de se financer pour l'essentiel à taux variable. Les couvertures sont principalement centralisées sur JCDecaux SA.

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

Pour les actifs et passifs à taux fixe, l'échéance indiquée est celle de l'actif et du passif.

Pour les actifs et passifs à taux variable, les taux sont révisés tous les un, trois ou six mois, l'échéance est donc inférieure à un an quelles que soient les dates d'échéance de remboursement. C'est le cas notamment de la ligne de crédit revolving confirmée et de l'emprunt bancaire de JCDecaux SA (respectivement 850 millions d'euros et 75 millions d'euros) et de la ligne de crédit revolving confirmée de Somupi de 60 millions d'euros.

31/12/2008

<i>En millions d'euros</i>	1 an	1 an à 5 ans	> 5 ans	Total
Dettes JCDecaux SA	-425,0	-166,7	-47,4	-639,1
Autres dettes	-170,3	-6,3	-0,4	-177,0
Passifs financiers (1)	-595,3	-173,0	-47,8	-816,1
Prêts aux filiales consolidées en proportionnelle	8,4	0,0	0,0	8,4
Autres actifs	32,0	1,0	0,0	33,0
Actifs financiers (2)	40,4	1,0	0,0	41,4
Position nette avant gestion (3)=(1)+(2)	-554,9	-172,0	-47,8	-774,7
Swaps d'émission sur USPP	0,0	166,7	47,4	214,1
Autres couvertures de taux	196,6	0,0	0,0	196,6
Hors bilan (4)	196,6	166,7	47,4	410,7
Position nette après gestion (5)=(3)+(4)	-358,3	-5,3	-0,4	-364,0

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 2008 de la façon suivante :

Variation en points de base des taux EURIBOR vs taux au 31/12/08	-100bp	+100bp	+200bp	+300bp
Impact en points de base sur le coût de dette brute	-84bp	+88bp	+179bp	+267bp

Au 31 décembre 2008, 6 % du total de la dette brute économique toutes devises confondues du Groupe est à taux fixe, 21 % 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 24 % est protégé contre une hausse des taux EURIBOR.

Risque de change

En 2008, le chiffre d'affaires réalisé dans des devises autres que l'euro représente 43,5 % du chiffre d'affaires du Groupe.

En dépit de sa présence dans 55 pays, le groupe JCDecaux est peu sensible, en termes de flux, aux variations des devises car les filiales situées dans chaque pays n'opèrent que sur leur propre territoire et les prestations ou achats intra-groupe sont faibles.

En revanche, la monnaie de présentation du Groupe étant l'euro, les comptes du Groupe sont impactés par les effets de conversion des comptes exprimés en devise locale vers les comptes consolidés exprimés en euro.

Sur la base des données réelles annuelles 2008, l'exposition du Groupe à la livre sterling, au dollar américain, au yuan chinois et au dollar de Hong Kong est la suivante :

La part de chiffre d'affaires du Groupe libellée en livre sterling représente 11,6 % 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 dollar américain représente 7,1 % du chiffre d'affaires du Groupe. Une variation de -5 % du taux de change du dollar américain aurait un impact de -0,4 % et -0,2 % respectivement sur le chiffre d'affaires et sur la marge opérationnelle du Groupe.

La part de chiffre d'affaires du Groupe libellée en yuan chinois représente 7,1 % du chiffre d'affaires du Groupe. Une variation de -5 % du taux de change du yuan chinois aurait un impact de -0,4 % et -0,3 % 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 4,2 % du chiffre d'affaires du Groupe. Une variation de -5 % du taux de change du dollar de Hong Kong aurait un impact de -0,2 % sur le chiffre d'affaires du Groupe et serait sans impact sur la marge opérationnelle du Groupe.

En 2008, le Groupe a essentiellement procédé à des couvertures de change sur les opérations financières :

- Dans le cadre de l'application de sa politique de centralisation des financements et de sa trésorerie multi-devises, pour couvrir les opérations de prêts et emprunts intra-groupe, il a mis en place des swaps de change à court terme. Le Groupe ne couvre pas les positions induites par des prêts intra-groupe lorsque ces couvertures sont (i) trop onéreuses, (ii) pas disponibles ou (iii) lorsque ces prêts sont de faible montant ;
- Sur la part de son endettement à long terme libellé en dollar américain⁽²⁾ non utilisée pour financer le développement en cours de son activité aux États-Unis, le Groupe a mis en place des swaps d'émission sur la totalité de la durée de vie de l'opération.

Au 31 décembre 2008, 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.

⁽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

Gestion de la trésorerie excédentaire

Au 31 décembre 2008, la trésorerie disponible du Groupe s'élève à 112,1 millions d'euros.

Sur ces 112,1 millions d'euros, 1,7 million d'euros sont des titres de placement court terme et 8,8 millions d'euros sont placés en garanties.

Gestion du ratio dette nette/Fonds propres (Part du Groupe)

Le Groupe n'est soumis à aucune contrainte externe en termes de gestion de son capital. La politique financière du Groupe vise à optimiser l'équilibre Dette nette/Fonds propres (Part du Groupe). Dans ce cadre, le Groupe a pour objectif – sauf acquisition exceptionnelle – de maintenir sa dette nette dans une fourchette de 2 à 2,5 fois sa marge opérationnelle, ce qui conduirait à un ratio Dette nette/Fonds propres (Part du Groupe) compris entre 55 % et 70 %.

La dette nette se réfère à la dette financière nette décrite au paragraphe 2.17 « Endettement financier net » (hors engagements de rachats de minoritaires). Les capitaux propres (Part du Groupe) représentent les capitaux propres indiqués au bilan ajustés des éléments IAS 39 (couvertures de flux de trésorerie et investissements financiers disponibles à la vente).

Au 31 décembre 2008, le ratio dette nette sur marge opérationnelle s'élève à 1,3 et le ratio dette nette sur fonds propres s'élève à 35,4 %, contre respectivement 1,3 et 35,4 % au 31 décembre 2007.

5.2. Risques induits par la gestion financière

Risque lié à l'utilisation de produits dérivés de taux et de change

Le Groupe n'utilise des produits dérivés que dans le cadre de la gestion de ses risques de taux d'intérêt et de change et de manière centralisée.

Risque lié à la notation de crédit

Le Groupe est noté « Baa2 » par Moody's et « BBB+ » par Standard and Poor's, à la date de publication de ces Annexes. Les principales sources de financements du Groupe (financements levés par la maison mère) ainsi que les contrats de ses principales opérations de couverture ne sont pas sujets à annulation anticipée en cas de dégradation de la notation du Groupe.

Risque de contrepartie

Le risque de contrepartie du Groupe est lié au placement des excédents de trésorerie des filiales auprès des banques et aux opérations financières réalisées principalement par JCDecaux SA (via ses lignes de crédit confirmées non utilisées et les opérations de couverture engagées). La politique du Groupe est de limiter ce risque (i) en réduisant les excédents de trésorerie aux bornes du Groupe en centralisant au niveau de JCDecaux SA le cash disponible dans les filiales autant qu'il est possible, (ii) en soumettant à autorisation préalable de la direction financière groupe les ouvertures de compte bancaire (iii) en sélectionnant les banques chez lesquelles le Groupe et ses filiales peuvent effectuer des dépôts. Par ailleurs le Groupe n'a pas identifié de risque de contrepartie sur ses créances clients, ces dernières faisant l'objet de provisions nécessaires.

Risque sur titres

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

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

6. COMMENTAIRES SUR LES ENGAGEMENTS HORS-BILAN

6.1. Engagements sur titres et autres engagements

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2008	31/12/2007
Engagements donnés ⁽¹⁾		
Garanties de marché	90,6	76,2
Autres garanties	18,1	16,4
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles	8,8	7,5
Engagements sur titres	251,2	300,1
Total	368,7	400,2
Engagements reçus		
Avals, cautions et garanties	1,5	1,4
Engagements sur titres	56,5	81,3
Lignes de crédit	672,5	625,0
Total	730,5	707,7

⁽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 garanties, émises principalement par JCDecaux SA, (i) pour le paiement de loyers, location de véhicules de certaines de ses filiales, (ii) en contre-garantie des banques dans le cadre de lignes de garanties accordées à certaines de ses filiales, (iii) pour le paiement de dettes financières de sociétés non consolidées ou consolidées par mise en équivalence, (iv) pour le paiement de dettes financières de sociétés consolidées en proportionnelle lorsque le montant de la garantie accordée est supérieur au pourcentage de détention.

Les « nantissements, hypothèques et sûretés réelles » sont constitués principalement de montants de trésorerie donnée en garantie et détaillés au paragraphe 2.11 « Trésorerie et équivalents de trésorerie ».

Les avals, cautions et garanties reçus sont constitués principalement de garanties de passif.

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

Au 31 décembre 2008, les engagements donnés sur titres comprennent, au bénéfice de différents partenaires du Groupe, les droits suivants :

- 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 50 millions de dollars américains au 31 décembre 2008. Ce montant est soumis aux incertitudes sur l'évolution des marchés en Russie et en Ukraine ainsi que des devises de ces deux pays.
- Droit de vente (put) exerçable à partir du 1er janvier 2010. Cette option porte sur la totalité du capital de Wall AG détenu par la famille Wall, celle-ci pouvant vendre sa participation par lots ou en une seule fois. Le prix de cette option sera négocié entre les deux parties ou, sous certaines conditions, évalué selon une formule de calcul contractuelle qui évaluerait cet engagement pour un montant d'environ 200 millions d'euros.
- Droit d'achat (call) accordé à la société Affichage Holding sur 67,57 % des titres Europlakat Kft, exerçable à partir du 15 octobre 2007 pour un montant de 15,2 millions d'euros diminué de la totalité des dividendes versés à compter du 1er juillet 2007.

Au 31 décembre 2008, les engagements reçus sur titres comprennent, en faveur du Groupe, les droits suivants :

- Droit de vente (put), valable du 1er avril 2014 au 30 septembre 2014. L'option porte sur la participation de 33 % du Groupe 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.
- Droit d'achat (call) exerçable du 15 avril 2009 au 15 mai 2009. L'option porte sur la souscription à une augmentation de capital dans le groupe BigBoard portant le contrôle de JCDecaux de 40 % à 50 %.
- 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 50 millions de dollars américains

au 31 décembre 2008. Ce montant est soumis aux incertitudes sur l'évolution des marchés en Russie et en Ukraine ainsi que des devises de ces deux pays.

- Droit d'achat (call) exerçable à partir du 1er janvier 2010. Cette option porte sur les 40 % du capital de Wall Decaux Holdings Inc. détenu par Wall AG. Une formule de calcul évaluerait cette option pour un montant de l'ordre de 5,3 millions d'euros.
- Droit de vente (put), exerçable à partir du 15 octobre 2007 portant sur 67,57 % du capital de la société Europlakat Kft, pour un montant de 15,2 millions d'euros diminué de la totalité des dividendes versés à compter du 1er juillet 2007. L'option est exerçable sous conditions.

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 650,0 millions d'euros.

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

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

- des contrats avec les villes, les aéroports ou les compagnies de transport qui, en contrepartie d'un droit d'exploitation publicitaire et du chiffre d'affaires qui en résulte, peuvent donner lieu au paiement de redevances, dont une partie sous la forme de redevances fixes ou de minima garantis,
- des baux pour des emplacements de panneaux d'affichage sur le domaine privé,
- des contrats de location : de biens immobiliers, de véhicules, et de tout autre matériel (informatique, bureautique ou autre).

Ces engagements donnés dans le cadre de l'exploitation courante se décomposent comme suit (montants non actualisés) :

<i>En millions d'euros</i>	≤ 1 an	> 1 et ≤ 5 ans	> 5 ans (1)	Total
Mobilier Urbain et Transport : redevances fixes et minima garantis	406,2	1 298,4	1 523,5	3 228,1
Affichage grand format : baux pour les emplacements de panneaux	114,4	217,7	78,4	410,5
Location simple	26,1	56,1	12,4	94,6
Total	546,7	1 572,2	1 614,3	3 733,2

(1) jusqu'en 2033.

6.3. Engagements d'achats d'immobilisations

Le montant total des engagements d'achats d'immobilisations corporelles et incorporelles s'élève à respectivement 379,1 millions d'euros et 7,8 millions d'euros au 31 décembre 2008.

6.4. Engagements liés aux avantages au personnel

En application de la norme IAS 19 « Avantages au personnel » et selon l'option retenue par le Groupe d'appliquer la méthode du « corridor », une partie des écarts actuariels et du coût des services passés n'est pas comptabilisée en provisions et est détaillée au paragraphe 2.16 « Provisions ».

7. INFORMATION SECTORIELLE

En application d'IAS 14 « Informations sectorielles », le premier niveau d'information sectorielle du Groupe est le secteur d'activité et le second est le secteur géographique. Cette distinction est fondée sur les systèmes internes d'organisation et la structure de gestion du Groupe. Le premier niveau d'information sectorielle reflète les trois modèles économiques propres à chacun des trois secteurs d'activité.

7.1. Par secteur d'activité

Définition de la segmentation sectorielle

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 traditionnel ou la publicité rétro-éclairée. Elle comprend également l'affichage lumineux type néons.

Opérations entre les différents secteurs d'activité

Les prix de transfert entre les secteurs d'activité sont les prix qui auraient été fixés dans des conditions de concurrence normale, comme pour une transaction avec des tiers.

L'information sectorielle par secteur d'activité se décompose comme suit en 2008 :

<i>En millions d'euros</i>	Mobilier Urbain	Transport	Affichage	Éliminations	Total des activités
Chiffre d'affaires net					
- contributif (hors groupe)	1 063,5	629,0	476,1		2 168,6
- produits intra segment	27,0	1,6	18,7	-47,3	0,0
Total	1 090,5	630,6	494,8	-47,3	2 168,6
Marge opérationnelle	396,9	82,5	70,5	0,0	549,9
Résultat d'exploitation (= résultat sectoriel)	193,7	54,6	-11,9	0,0	236,4
Résultat financier					-27,9
Impôts sur les bénéfices					-62,9
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	0,4	1,6	-20,7		-18,7
Résultat net de l'ensemble consolidé					126,9
Actifs sectoriels	1 897,3	728,3	906,9	-149,0	3 383,5
Titres mis en équivalence	111,4	18,6	171,0		301,0
Investissements financiers					17,0
Autres actifs financiers					41,4
Instruments financiers dérivés					0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie					112,1
Actifs d'impôts					22,3
Actifs non courants détenus en vue de la vente					7,5
Actif total					3 884,8
Passifs sectoriels	540,2	250,5	257,4	-149,0	899,1
Dettes financières brutes au bilan					794,2
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires					68,4
Instruments financiers dérivés					25,8
Concours bancaires					7,1
Passifs d'impôts					120,5
Capitaux propres					1 969,7
Passif total					3 884,8
Investissements corporels et incorporels ⁽¹⁾	210,0	65,2	35,7		310,9
Dotations aux amortissements ⁽²⁾	-167,5	-22,7	-59,3		-249,5
Charges sans contrepartie de trésorerie autres que l'amortissement	5,2	-6,3	-21,5		-22,6

⁽¹⁾ hors cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles et y compris les variations des dettes sur immobilisations

⁽²⁾ y compris dépréciations exceptionnelles des immobilisations corporelles et incorporelles et hors perte de valeur des écarts d'acquisition

L'information sectorielle par secteur d'activité se décompose comme suit en 2007 :

<i>En millions d'euros</i>	Mobilier		Affichage	Éliminations	Total des activités
	Urbain	Transport			
Chiffre d'affaires net					
- contributif (hors groupe)	1 042,8	574,1	489,7		2 106,6
- produits intra segment	20,3	1,8	14,6	-36,7	0,0
Total	1 063,1	575,9	504,3	-36,7	2 106,6
Marge opérationnelle	406,7	62,3	86,2	0,0	555,2
Résultat d'exploitation (= résultat sectoriel)	252,0	42,8	55,4	0,0	350,2
Résultat financier					-51,3
Impôts sur les bénéfices					-92,5
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	5,1	2,1	11,4		18,6
Résultat net de l'ensemble consolidé					225,0
Actifs sectoriels	1 869,9	683,1	988,0	-141,5	3 399,5
Titres mis en équivalence	115,2	18,7	193,5		327,4
Investissements financiers					19,8
Autres actifs financiers					48,0
Instruments financiers dérivés					4,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie					161,5
Actifs d'impôts					15,3
Actif total					3 976,2
Passifs sectoriels	512,3	223,2	259,8	-141,5	853,8
Dettes financières brutes au bilan					824,2
Dettes sur engagements de rachat de minoritaires					91,0
Instruments financiers dérivés					39,3
Concours bancaires					31,5
Passifs d'impôts					143,8
Capitaux propres					1 992,6
Passif total					3 976,2
Investissements corporels et incorporels ⁽¹⁾	229,1	61,0	31,5		321,6
Dotations aux amortissements ⁽²⁾	-137,1	-17,8	-32,1		-187,0
Charges sans contrepartie de trésorerie autres que l'amortissement	15,5	-1,3	3,7		17,9

⁽¹⁾ hors cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles et y compris les variations des dettes sur immobilisations

⁽²⁾ y compris dépréciations exceptionnelles des immobilisations corporelles et incorporelles et hors perte de valeur des écarts d'acquisition

7.2. Par zone géographique

L'information sectorielle par zone géographique se décompose comme suit en 2008 :

<i>En millions d'euros</i>	France	Royaume-Uni	Europe⁽²⁾	Amérique du Nord	Asie-Pacifique	Reste du monde	Éliminations	Total
Chiffre d'affaires net	617,6	246,8	781,4	156,4	322,4	44,0		2 168,6
Actifs sectoriels	987,0	376,1	1 241,6	144,6	415,7	100,1	-41,0	3 224,1
Actifs non affectés								159,4
Investissements corporels et incorporels ⁽¹⁾	113,1	21,4	93,9	7,5	62,8	12,2		310,9

⁽¹⁾ hors cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles et y compris les variations des dettes sur immobilisations

⁽²⁾ hors France et Royaume-Uni

Les actifs non affectés de 159,4 millions d'euros correspondent aux écarts d'acquisition liés à la publicité dans les aéroports qui ne sont pas affectés par zone géographique, la couverture mondiale étant un facteur clé de succès pour cette activité tant du point de vue commercial que dans le cadre des renouvellements et des gains de contrats. Le test de perte de valeur s'inscrit dans cette même logique.

L'information sectorielle par zone géographique se décompose comme suit en 2007 :

<i>En millions d'euros</i>	France	Royaume- Uni	Europe ⁽²⁾	Amérique du Nord	Asie- Pacifique	Reste du monde	Éliminations	Total
Chiffre d'affaires net	589,1	301,4	759,0	153,4	285,5	18,2		2 106,6
Actifs sectoriels	971,0	433,0	1 234,3	160,6	325,0	22,1	-44,0	3 102,0
Actifs non affectés								297,5
Investissements corporels et incorporels ⁽¹⁾	167,8	18,7	59,7	12,1	61,0	2,3		321,6

⁽¹⁾ hors cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles et y compris les variations des dettes sur immobilisations

⁽²⁾ hors France et Royaume-Uni

Les actifs non affectés de 297,5 millions d'euros correspondent aux écarts d'acquisition du segment Transport qui ne sont pas affectés par zone géographique.

8. INFORMATION SUR LES PARTIES LIÉES

8.1. Définitions

Sont considérées comme transactions avec les parties liées les cinq catégories suivantes :

- la part non éliminée, dans les comptes consolidés, des transactions réalisées avec les sociétés intégrées proportionnellement ;
- les transactions réalisées entre JCDecaux SA et sa mère JCDecaux Holding ;
- les transactions réalisées entre une société intégrée globalement et ses minoritaires influents ;
- la part non éliminée des transactions réalisées avec les sociétés mises en équivalence dans les comptes consolidés du Groupe ;
- les transactions réalisées avec une personne clé du management et avec des sociétés détenues par ces personnes clés et sur lesquelles elles exercent un contrôle.

8.2. Détail des transactions

Les prêts accordés aux parties liées s'élèvent à 27,4 millions d'euros au 31 décembre 2008, dont principalement un prêt de 18,9 millions d'euros de JCDecaux Deutschland à Wall AG correspondant à la soulte résultant de l'opération d'échange d'actifs avec Wall AG, un prêt de 5,4 millions d'euros à la société Proreklam Europlakat Doo (Slovénie) et un prêt de 2,2 millions d'euros accordé à CBS Outdoor JCDecaux Street Furniture Canada, Ltd.

Les emprunts souscrits auprès des parties liées et les dettes sur engagement de rachat de minoritaires auprès des parties liées s'élèvent à 85,6 millions d'euros au 31 décembre 2008, dont principalement un engagement d'achat auprès de la société Progress de 48,4 millions d'euros et un emprunt de 12,6 millions d'euros auprès de Média Regies concernant le cofinancement de Somupi.

Les dettes envers les parties liées s'élèvent à 22,6 millions d'euros au 31 décembre 2008, dont les montants les plus significatifs correspondent à une dette de 4,1 millions d'euros auprès de la société Affichage Holding, à une dette de 12,9 millions d'euros de Q Media Decaux WLL auprès du partenaire Qatar Media Services et à une dette de 1,5 million d'euros auprès de Dopravni Podnik en République Tchèque.

Les créances détenues par le Groupe sur les parties liées s'élèvent à 8,8 millions d'euros au 31 décembre 2008, dont principalement 2,0 millions d'euros de créances envers JCD Momentum Shanghai Airport et Beijing Press JCD Media Advertising et 1,6 million d'euros de créances envers BigBoard.

Les produits d'exploitation réalisés avec les parties liées s'élèvent à 22,6 millions d'euros en 2008, dont 12,1 millions d'euros de produits liés à des contrats de licences avec la société Qatar Media Services, 1,9 million d'euros de produits d'exploitation avec la société IGP Decaux Spa située en Italie et 2,1 millions d'euros de produits d'exploitation avec Shanghai Shentong JCD Metro Advertising située en Chine.

Les charges d'exploitation avec les parties liées représentent 28,3 millions d'euros en 2008, dont 11,7 millions d'euros de charges de locations avec les sociétés SCI Troisjean (7,2 millions d'euros) en France, Belgique, Espagne et Angleterre et JCDecaux Holding (4,5 millions d'euros) en France, dont 3,6 millions d'euros de charges de location avec la société Dopravni Podnik et dont 3,5 millions d'euros d'achats de biens auprès de Qatar Media Services.

En 2008 les produits financiers hors dividendes représentent un montant de 26,8 millions d'euros dont 22,6 millions d'euros correspondant au produit d'actualisation de l'engagement de rachat de minoritaires sur la société Gewista, et les charges financières représentent un montant de 0,8 million d'euros.

Le montant de 7,5 millions d'euros classé au bilan sur la ligne « Actifs non courants détenus en vue de la vente » correspond à la valeur nette comptable d'un immeuble propriété de JCDecaux UK Ltd, pour lequel à l'issue d'un processus d'enchères un accord de principe sous conditions suspensives a été signé le 2 juin 2008, entre la société JCDecaux UK Ltd et une filiale de la société JCDecaux Holding, détenue à 100 % par la famille Decaux. Selon les termes de l'accord, ces sociétés confirment leur intention de poursuivre le processus de cession de l'immeuble, pour un prix qui sera déterminé par les parties, sur la base d'une expertise à faire par des experts indépendants et de critères de rentabilité. L'expertise tiendra compte des évolutions du marché immobilier, et sera réalisée après qu'un projet architectural aura été présenté par l'acheteur, dans un délai de 6 à 9 mois. Chacune des parties aura la possibilité de se désister si le prix ainsi déterminé ne lui convient pas. La vente sera effective une fois le prix déterminé et approuvé entre les parties.

8.3. Rémunérations des dirigeants

Les rémunérations des membres du Directoire sont les suivantes :

<i>En millions d'euros</i>	2008	2007
Avantages à court terme	3,6	7,9
Avantages en nature	0,1	0,1
Jetons de présence	0,1	0,1
Assurance-vie / Retraites spécifiques	0,2	0,3
Paievements en actions	0,7	0,9
Total ⁽¹⁾	4,7	9,3

⁽¹⁾ A partir de 2008, les rémunérations correspondent aux montants dus au titre de l'exercice 2008, alors que les rémunérations de 2007 correspondaient aux versements effectués sur l'exercice 2007.

Par ailleurs, le versement d'une indemnité de rupture pouvant représenter une à deux années de rémunération est prévu pour deux des quatre membres du Directoire. Celle-ci sera versée en cas de rupture de leur contrat de travail à l'initiative du Groupe.

Le montant des avantages postérieurs à l'emploi comptabilisés au bilan s'élève à 0,6 million d'euros au 31 décembre 2008 contre 0,4 million d'euros au 31 décembre 2007.

Le montant des jetons de présence dus aux membres du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2008 s'élève à 0,2 million d'euros.

9. INFORMATION SUR LES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES EN PROPORTIONNELLE

Le Groupe détient plusieurs participations qui relèvent de l'intégration proportionnelle.

La part du Groupe dans les actifs, passifs et résultat des coentreprises, qui est incluse dans les états financiers consolidés, est la suivante aux 31 décembre 2008 et 2007 :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2008	31/12/2007
Actifs non courants	63,3	52,9
Actifs courants	100,6	85,4
Total Actif	163,9	138,3
Passifs non courants	35,0	31,8
Passifs courants	68,5	63,1
Total Passif hors situation nette	103,5	94,9
Situation nette	60,4	43,4
dont résultat net	21,5	20,8
<i>dont produits</i>	<i>176,0</i>	<i>168,3</i>
<i>dont charges</i>	<i>-154,5</i>	<i>-147,5</i>

L'augmentation de la situation nette de 17,0 millions d'euros s'explique principalement

- par le résultat net 2008 de 21,5 millions d'euros compensé partiellement par la distribution du résultat 2007 pour 9,4 millions d'euros ;
- par les effets de change pour 4,1 millions d'euros dont principalement 3,5 millions d'euros en Asie et 0,3 million d'euros en Amérique du Nord.

10. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

10.1. Identité de la société mère

Au 31 décembre 2008, JCDecaux SA est détenue à 70,52 % par la société JCDecaux Holding.

10.2. 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	Allemagne	50,00	Glob.	50,00
WALL AG	Allemagne	40,00	Equiv.	40,00
STAUDENRAUS AUSSENWERBUNG GmbH	Allemagne	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX UK Ltd ⁽¹⁾	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX ARGENTINA SA	Argentine	99,93	Glob.	99,93
JCDECAUX STREET FURNITURE Pty Ltd	Australie	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX AUSTRALIA Pty Ltd	Australie	100,00	Glob.	100,00
ADBOOTH Pty Ltd	Australie	50,00	Prop.	50,00
AQMI GmbH	Autriche	67,00	Glob.	100,00
ARGE AUTOBAHNWERBUNG	Autriche	33,50	Prop.	50,00
WERBEPLAKAT SORAVIA GmbH & Co KG ⁽²⁾	Autriche	22,11	Equiv.	33,00
JCD BAHRAIN HOLDING SPC	Bahreïn	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX BELGIUM PUBLICITE SA	Belgique	100,00	Glob.	100,00
ACM SA	Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX DO BRASIL Ltda	Brésil	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX SALVADOR SA	Brésil	100,00	Glob.	100,00

SOCIETES	Pays	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle
CBS OUTDOOR JCDECAUX STREET FURNITURE CANADA, Ltd.	Canada	50,00	Prop.	50,00
JCD P&D OUTDOOR ADVERTISING Co. Ltd	Chine	100,00	Glob.	100,00
TOP RESULT KIOSK (SHANGHAI) DEVELOPMENT Co. Ltd	Chine	100,00	Glob.	100,00
BEIJING GEHUA JCD ADVERTISING Co. Ltd	Chine	50,00	Prop.	50,00
BEIJING PRESS JCDECAUX MEDIA ADVERTISING Co. Ltd	Chine	50,00	Prop.	50,00
IPDECAUX Inc.	Corée	50,00	Prop.	50,00
AFA JCDECAUX A/S ⁽¹⁾	Danemark	50,00	Glob.	50,00
JCDECAUX MIDDLE EAST FZ-LLC	Emirats Arabes Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX STREET FURNITURE ⁽²⁾	Emirats Arabes Unis	100,00	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.	Etats-Unis	60,00	Glob.	60,00
WALL DECAUX USA, Inc.	Etats-Unis	60,00	Glob.	100,00
JCDECAUX FINLAND Oy ^{(1) & (6)}	Finlande	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX TEXON INTERNATIONAL LTD ^{(1) & (3)}	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 ICELAND ehf	Islande	50,00	Glob.	100,00
JCDECAUX ISRAEL Ltd ⁽²⁾	Israël	100,00	Glob.	100,00
MCDECAUX Inc. ⁽⁴⁾	Japon	60,00	Prop.	60,00
RTS DECAUX JSC	Kazakhstan	50,00	Prop.	50,00
JCDECAUX LATVIJA SIA	Lettonie	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX LIETUVA UAB	Lituanie	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX LUXEMBOURG SA	Luxembourg	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX GROUP SERVICES SARL	Luxembourg	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX MACAO ⁽¹⁾	Macao	80,00	Glob.	80,00
JCDECAUX UZ	Ouzbékistan	71,35	Glob.	71,35
JCDECAUX NEDERLAND BV	Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
V.K.M. BV	Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX BUITENRECLAME BV	Pays-Bas	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX PORTUGAL Lda	Portugal	100,00	Glob.	100,00

SOCIETES	Pays	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle
PURBE Lda	Portugal	100,00	Glob.	100,00
Q MEDIA DECAUX WLL ⁽²⁾	Qatar	50,00	Glob.	49,00
JCDECAUX MESTSKY MOBILIAR Spol Sro	Rép. Tchèqu	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX SINGAPORE Pte Ltd	Singapour	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX OUT OF HOME ADVERTISING Pte Ltd	Singapour	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX SLOVAKIA Sro	Slovaquie	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX SVERIGE AB ⁽¹⁾	Suède	100,00	Glob.	100,00
OUTDOOR AB	Suède	48,50	Prop.	48,50
JCDECAUX THAÏLAND Co., Ltd ⁽¹⁾	Thaïlande	95,15	Glob.	95,15
JCDECAUX URUGUAY ⁽⁷⁾	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
JCDECAUX AIRPORT UK Ltd	Royaume-Uni	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX ALGERIE Sarl ⁽²⁾	Algérie	80,00	Glob.	80,00
JCDECAUX AIRPORT ALGER ⁽²⁾	Algérie	80,00	Glob.	100,00
INFOSCREEN AUSTRIA GmbH	Autriche	67,00	Glob.	100,00
JCDECAUX AIRPORT BELGIUM	Belgique	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX CHILE SA ⁽¹⁾	Chili	100,00	Glob.	100,00
JCD MOMENTUM SHANGHAI AIRPORT ADVERTISING Co. Ltd	Chine	35,00	Prop.	35,00
BEIJING TOP RESULT PUBLIC TRANSPORTATION ADV. Co. Ltd ⁽¹⁾	Chine	80,00	Glob.	80,00
SHANGHAI TOP RESULT METRO ADVERTISING Co. Ltd	Chine	90,00	Glob.	90,00
BEIJING TOP RESULT METRO ADV. Co. Ltd ⁽⁴⁾	Chine	90,00	Prop.	38,00
JCDECAUX ADVERTISING (SHANGHAI) Co. Ltd	Chine	100,00	Glob.	100,00
SHANGHAI METRO-ADS ADVERTISING Co. Ltd ⁽⁴⁾	Chine	90,00	Prop.	90,00
SHANGHAI DONGHU MPI ADV. Co.	Chine	70,00	Glob.	70,00
NANJING MPI METRO ADVERTISING Co. Ltd	Chine	70,00	Glob.	70,00
GUANGZHOU YONG TONG METRO ADV. Ltd	Chine	32,50	Prop.	32,50
NANJING MPI TRANSPORTATION ADVERTISING	Chine	50,00	Glob.	87,60
CHONGQING MPI PUBLIC TRANSPORTATION ADVERTISING Co. Ltd	Chine	100,00	Glob.	100,00
CHENGDU MPI PUBLIC TRANSPORTATION ADV. Co. Ltd	Chine	50,00	Glob.	50,00
SHANGHAI ZHONGLE VEHICLE PAINTING Co. Ltd	Chine	40,00	Equiv.	40,00
JINAN CHONGGUAN SHUNHUA PUBLIC TRANSPORT ADV. Co. Ltd	Chine	30,00	Prop.	30,00

SOCIETES	Pays	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle
SHANGHAI SHENTONG JCDECAUX METRO ADVERTISING Co. Ltd	Chine	65,00	Prop.	51,00
JCDECAUX XINCHAO ADV. (XIAMEN) LIMITED Co (2)	Chine	80,00	Glob.	80,00
JCDECAUX AIRPORT DUBAI LLC (2)	Emirats Arabes Unis	75,00	Glob.	75,00
JCDECAUX AIRPORT ESPANA SA	Espagne	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX-PUBLIMEDIA UTE	Espagne	70,00	Glob.	70,00
JCDECAUX CEVASA	Espagne	50,00	Prop.	50,00
JCDECAUX AIRPORT, Inc.	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX TRANSPORT INTERNATIONAL, LLC	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX SERVICES NORTH AMERICA, LLC (11)	Etats-Unis	100,00	Glob.	100,00
JV ADVERTISING FOR LAWA, LLC (2)	Etats-Unis	92,50	Glob.	92,50
JV ADVERTISING FOR SAN DIEGO, LLC (12)	Etats-Unis	85,00	Glob.	85,00
JV ADVERTISING FOR DALLAS, LLC (12)	Etats-Unis	76,00	Glob.	76,00
JCDECAUX PEARL & DEAN Ltd	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
MNI HOLDING (8)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
MPI HOLDING (8)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX OUTDOOR ADVERTISING HK Ltd	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX INNOVATE Ltd	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
MEDIA PRODUCTION Ltd (9)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX CHINA HOLDING Ltd	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
TOP RESULT PROMOTION Ltd (9)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
MEDIA PARTNERS INTERNATIONAL Ltd (10)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
DIGITAL VISION (MEI TI BO LE GROUP) (2)	Hong Kong	100,00	Glob.	100,00
IGP DECAUX Spa (1)	Italie	32,35	Prop.	32,35
AEROPORTI DI ROMA ADVERTISING Spa	Italie	24,10	Prop.	32,35
JCDECAUX NORGE AS (1)	Norvège	97,69	Glob.	100,00
JCDECAUX AIRPORT POLSKA Sp zoo	Pologne	100,00	Glob.	100,00
JCDECAUX AIRPORT PORTUGAL SA	Portugal	85,00	Glob.	85,00
RENCAR PRAHA AS	Rép. Tchèque	48,24	Glob.	72,00
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 ⁽²⁾	Autriche	46,90	Glob.	70,00
JCDECAUX BILLBOARD ⁽⁵⁾	Belgique	100,00	Glob.	100,00
JC DECAUX ARTVERTISING BELGIUM	Belgique	100,00	Glob.	100,00
CITY BUSINESS MEDIA ⁽²⁾	Belgique	100,00	Glob.	100,00
HDE INVESTISSEMENT	Belgique	100,00	Glob.	100,00
EUROPLAKAT-PROREKLAM Doo	Croatie	34,17	Glob.	51,00
METROPOLIS MEDIA Doo (CROATIA)	Croatie	34,17	Glob.	100,00
FULLTIME Doo ⁽²⁾	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 ⁽¹³⁾	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	16,58	Prop.	75,00
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
JCDECAUX NEONLIGHT Sp zoo	Pologne	60,00	Glob.	60,00
RED PORTUGUESA SA	Portugal	94,86	Glob.	94,86
PLACA Lda	Portugal	100,00	Glob.	100,00
CENTECO Lda	Portugal	70,00	Glob.	70,00
AUTEDOR Lda	Portugal	51,00	Glob.	51,00
GREEN Lda	Portugal	54,02	Glob.	55,00
RED LITORAL Lda	Portugal	71,14	Glob.	75,00
JCDECAUX NEONLIGHT (PORTUGAL)	Portugal	67,04	Glob.	67,04
AVENIR PRAHA	Rép. Tchèque	90,00	Glob.	90,00

SOCIETES	Pays	% d'intérêt	Méthode de consolidation	% de contrôle
EUROPLAKAT Spol Sro	Rép. Tchèque	67,00	Glob.	100,00
ISPA BRATISLAVA Spol Sro	Slovaquie	67,00	Glob.	100,00
EUROPLAKAT INTERWEB Spol Sro	Slovaquie	67,00	Glob.	100,00
INREKLAM PROGRESS Doo	Slovénie	22,11	Prop.	33,00
PROREKLAM-EUROPLAKAT Doo	Slovénie	22,11	Prop.	33,00
PLAKATIRANJE Doo	Slovénie	22,11	Prop.	33,00
SVETLOBNE VITRINE	Slovénie	22,11	Prop.	33,00
MADISON Doo	Slovénie	22,11	Prop.	33,00
METROPOLIS MEDIA Doo (SLOVENIA)	Slovénie	22,11	Prop.	33,00
INTERFLASH Doo LJUBLJANA	Slovénie	22,11	Prop.	33,00
AFFICHAGE HOLDING	Suisse	30,00	Equiv.	30,00
BIGBOARD BV ⁽¹⁴⁾	Ukraine / Russie / Pays-Bas	50,00	Equiv.	40,00

⁽¹⁾ Sociétés qui sont réparties sur chacune des 3 activités pour les besoins d'information sectorielle, mais reprises ici sur leur activité historique.

⁽²⁾ Société consolidée pour la première fois en 2008.

⁽³⁾ Y compris Bus Focus Ltd, société mise en équivalence.

⁽⁴⁾ Les sociétés MCDecaux Inc. (Japon), Beijing Top Result Metro Adv. Co. Ltd (Chine) et Shanghai Metro-ads Advertising Co. Ltd (Chine) sont consolidées par intégration proportionnelle du fait du contrôle conjoint avec le partenaire du Groupe des pouvoirs de Direction.

⁽⁵⁾ Affichage Nouvel Essor a été absorbée par JCDecaux Billboard.

⁽⁶⁾ JCDecaux Transport Finland Oy a été absorbée par JCDecaux Finland Oy.

⁽⁷⁾ Cette société est un établissement de JCDecaux Mobilier Urbain.

⁽⁸⁾ Depuis le 1er janvier 2007, ces sociétés sont consolidées dans JCDecaux China Holdings Ltd.

⁽⁹⁾ Société consolidée dans MNI Holding jusqu'à fin 2006.

⁽¹⁰⁾ Société consolidée dans MPI Holding jusqu'à fin 2006.

⁽¹¹⁾ Société liquidée au cours de l'exercice 2008.

⁽¹²⁾ Société créée en 2008 puis liquidée en 2008.

⁽¹³⁾ Société de droit britannique opérant en Irlande du Nord.

⁽¹⁴⁾ Société de droit néerlandais opérant en Ukraine et en Russie.

Note : Glob. = intégration globale Prop. = intégration proportionnelle Equiv. = Mise en équivalence

11. ÉVÉNEMENTS SUBSÉQUENTS

Aucun événement significatif n'est intervenu depuis le 31 décembre 2008.

COMMENTAIRES SUR LES COMPTES ANNUELS

1. COMMENTAIRES SUR L'ACTIVITÉ, LES RESULTATS, LES PROGRES REALISÉS ET DIFFICULTÉS RENCONTRÉES AU COURS DE L'EXERCICE

Dans un contexte de marché publicitaire toujours en forte concurrence et marqué par l'ouverture au 1^{er} janvier 2007 à la grande distribution et distribution spécialisée de la publicité télévisée, la société JCDecaux SA a poursuivi sa stratégie de préservation de ses parts de marché en France combinée à une maîtrise sélective de ses investissements et de ses coûts opérationnels.

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 2008 est stable et s'établit à 764,9 millions d'euros en 2008 contre 764,5 millions d'euros en 2007.

Le chiffre d'affaires publicitaire a progressé de 4.9% soit 335,2 millions d'euros en 2008 et représente 43.8 % du chiffre d'affaires 2008 contre 41.8 % en 2007.

La forte variation de la production stockée s'explique par la volonté de réduire les stocks de produits finis qui avaient fortement augmenté fin 2007.

Les reprises sur amortissements et provisions ont diminué de 14 millions d'euros pour atteindre 9,9 millions d'euros en 2008. L'exercice 2007 avait été fortement impacté par des dotations et reprises de provisions pour dépréciation de stocks respectivement de 17,3 millions d'euros et 16,5 millions d'euros, pour une reprise de 2,5 millions d'euros en 2008. Les autres postes restant stables.

2.2. Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation se sont élevées à 723,1 millions d'euros en 2008 contre 749,4 millions d'euros en 2007 soit une baisse de 26,3 M€.

Cette baisse est essentiellement due à la diminution des achats de matières premières et autres approvisionnement pour 16,9 millions d'euros (ces achats présentaient une forte hausse en 2007 liée aux nombreux renouvellements de contrats) et à la baisse des dotations aux provisions pour dépréciation des stocks.

Les autres achats et charges externes sont relativement stables et s'établissent à 423 millions d'euros.

En 2008, les frais de personnel se sont élevés à 141,2 millions d'euros, contre 136,4 millions d'euros en 2007 soit une progression de 3.5% qui s'explique essentiellement par la croissance des effectifs.

Les dotations aux amortissements et provisions se sont élevées à 23 millions d'euros en 2008 contre 37,3 millions d'euros en 2007. Les dotations aux amortissements ont progressé de 1,7 millions d'euros, progression due principalement aux amortissements des mobiliers urbains et des véhicules. Les dotations sur actifs circulants ont diminué globalement de 15,2 millions d'euros du fait d'une baisse des dotations aux provisions pour dépréciation des stocks de 17,3 millions d'euros et d'une augmentation des dotations aux provisions sur créances clients de 2,1 millions d'euros.

Les autres charges augmentent de 2,4 millions d'euros en 2008 et s'élèvent à 20,6 millions d'euros. Cette progression correspond principalement aux redevances versées aux villes.

Les charges non déductibles fiscalement, visées à l'article 223 quarter du Code Général des Impôts se sont élevées à 61 809.66 euros et ont généré une charge d'impôt estimée à 21 281 euros.

2.3. Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation se traduit en 2008 par un profit de 70,6 millions d'euros contre un profit de 79,9 millions d'euros en 2007.

2.4. Résultat financier

Le résultat financier s'établit à 54,1 millions d'euros en 2008, contre 11 millions d'euros en 2007, soit une hausse de 43,1 millions d'euros.

Cette variation s'explique principalement par la hausse des revenus sur titres de participation et notamment par les dividendes versés par JC Decaux Europe Holding pour 61,3 millions d'euros, la hausse des intérêts sur la dette financière de 6,7 millions d'euros compensée à hauteur de 0,9 million par la hausse des intérêts financiers perçus et par la hausse de la variation nette des dépréciations sur titres de participation de 18,1 millions d'euros.

2.5. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel constitue un produit de 6,6 millions d'euros en 2008 principalement dû aux produits de cession de titres de participation pour 2,3 millions d'euros et à la reprise d'amortissements dérogatoires nette des dotations pour 4,5 millions d'euros.

2.6. Résultat net

Le résultat net s'est élevé à 130,4 millions d'euros en 2008 contre 67,2 millions d'euros en 2007.

3. EVOLUTION PRÉVISIBLE ET PERSPECTIVES D'AVENIR

Compte tenu des difficultés du marché publicitaire perceptibles dès ce début d'année, le chiffre d'affaires publicitaire pourrait afficher une légère décroissance sur l'année 2009. Il reste cependant sujet à l'évolution de la situation économique.

COMPTES ANNUELS ET ANNEXE

BILAN ACTIF

(En millions d'euros)

		2008	2007
Immobilisations incorporelles	Valeurs Brutes	55,3	52,8
	Amortissements	-44,1	-38,9
	Valeurs nettes	11,2	13,9
Immobilisations corporelles	Valeurs Brutes	159,1	152,6
	Amortissements	-134,2	-126,7
	Valeurs nettes	24,9	25,9
Immobilisations financières	Valeurs Brutes	2 931,5	2 917,0
	Amortissements	-82,7	-60,3
	Valeurs nettes	2 848,8	2 856,7
ACTIF IMMOBILISÉ		2 885,0	2 896,5
Stocks	Valeurs Brutes	94,4	100,2
	Provisions	-14,7	-17,3
	Valeurs nettes	79,7	82,9
Clients	Valeurs Brutes	210,2	187,7
	Provisions	-5,5	-5,4
	Valeurs nettes	204,7	182,3
Autres créances	Valeurs Brutes	32,4	24,0
	Provisions	0,0	0,0
	Valeurs nettes	32,4	24,0
Divers	Disponibilités	9,8	1,1
Comptes de régularisation		7,2	7,0
ACTIF CIRCULANT		333,8	297,3
	Charges à répartir	1,8	1,8
	Ecarts de conversion actif	14,4	19,1
TOTAL GÉNÉRAL		3 235,0	3 214,7

BILAN PASSIF

<i>(En millions d'euros)</i>		2008	2007
Capital Social		3,4	3,4
Primes d'émission; de fusion et d'apport		1 140,6	1 135,4
Réserves		614,7	685,0
Report à nouveau		0,5	
Résultat de l'exercice		130,4	67,2
Provisions réglementées		9,0	13,5
CAPITAUX PROPRES		1 898,6	1 904,5
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		18,4	20,9
Dettes financières	Autres emprunts obligataires	367,2	363,1
	Emprunts et dettes auprès des Ets de crédit	282,9	343,8
	Emprunts et dettes financières divers	443,4	367,6
Dettes d'exploitation	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	106,8	106,2
	Dettes fiscales et sociales	68,2	64,7
Dettes diverses	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	2,0	1,3
	Autres dettes	13,1	8,3
Comptes de régularisation		9,4	9,6
DETTES		1 293,0	1 264,6
	Ecarts de conversion passif	25,0	24,7
TOTAL GÉNÉRAL		3 235,0	3 214,7

COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(En millions d'euros)</i>	2008	2007
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	764,9	764,5
Production stockée	-3,5	18,1
Production immobilisée	3,5	5,3
Reprises sur amort. Et provisions, transfert de charges	9,8	23,9
Autres Produits	19,0	17,5
PRODUITS D'EXPLOITATION	793,7	829,3
Achats de matières premières et autres approvisionnements	104,7	121,6
Autres achats et charges externes	423,0	424,8
Impôts, taxes et versements assimilés	10,6	11,1
Salaires et traitements	98,1	95,0
Charges sociales	43,1	41,4
Dotations aux amortissements et provisions	23,0	37,3
Autres charges	20,6	18,2
CHARGES D'EXPLOITATION	723,1	749,4
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	70,6	79,9
RÉSULTAT FINANCIER	54,1	11,0
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	124,8	90,9
Produits exceptionnels	122,4	7,6
Charges exceptionnelles	115,8	13,5
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	6,6	-5,9
Participation des salariés	-0,3	-0,3
Impôts sur les bénéfices	-0,6	-17,5
RÉSULTAT NET	130,4	67,2

ANNEXE

AUX COMPTES ANNUELS

Les comptes annuels de la société JCDecaux SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2008 ont été arrêtés par le Directoire le 5 mars 2009 avec un chiffre d'affaires s'élevant à 764,9 millions d'euros, un résultat de 130,4 millions d'euros et un total de bilan de 3 235,0 millions d'euros.

1. PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

1.1. Principes généraux

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2008 ont été établis conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur et aux principes comptables généralement admis :

- continuité de l'exploitation,
- permanence des méthodes comptables,
- indépendance des exercices.

L'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est faite selon la méthode des coûts historiques.

1.2. Principales méthodes utilisées

1.2.1. Actif immobilisé

Les immobilisations sont évaluées au coût d'acquisition conformément aux règles comptables. Il n'y a pas eu de modification dans les méthodes d'évaluation.

1.2.1.1. Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont constituées principalement de logiciels. Elles sont amorties linéairement sur une durée de 3 à 5 ans.

Les frais engagés, tant internes qu'externes, pour le développement des logiciels significatifs (applications informatiques dites « de cœur de métier ») sont portés en immobilisations incorporelles et amortis linéairement sur une durée de 5 ans. Conformément aux dispositions comptables en vigueur, seuls les frais engagés sur les phases de conception détaillée, programmation et paramétrage, tests et recettes sont enregistrés en immobilisations.

Afin de bénéficier du dispositif fiscal, la société enregistre en amortissement dérogatoire la différence entre l'amortissement comptable et l'amortissement fiscal (12 mois).

Les éventuels frais de recherche et de développement encourus au cours de l'exercice sont comptabilisés en charges.

1.2.1.2. Immobilisations corporelles

Les modes et durées d'amortissements retenus sont les suivants :

- | | |
|--|---------------------------------------|
| ▪ Constructions..... | linéaire 20 ans |
| ▪ Agencements et aménagements des constructions..... | linéaire 5 ans ou 10 ans |
| ▪ Installations techniques, matériel et outillage..... | linéaire ou dégressif 5 ans ou 10 ans |
| ▪ Matériel de transport..... | linéaire 4 ans |
| ▪ Matériel de bureau et informatique..... | linéaire ou dégressif 3 ans ou 5 ans |
| ▪ Mobilier..... | linéaire 10 ans |
| ▪ Mobilier urbain..... | durée du contrat |

1.2.1.3. Immobilisations financières

Les titres de participation figurent au bilan pour leur prix d'acquisition par la société, et sont dépréciés lorsque leur valeur d'utilité, appréciée filiale par filiale, est inférieure à leur coût d'acquisition.

La société a ainsi procédé à une revue de la valeur des actifs par comparaison avec une valeur d'utilité issue des tests de perte de valeur, utilisés pour les besoins des comptes consolidés du groupe JCDecaux SA, calculée notamment en fonction des flux de trésorerie actualisés.

La valeur d'utilité tient compte de la quote-part des capitaux propres et des perspectives de rentabilité lorsque ces dernières présentent des assurances satisfaisantes.

Lors des cessions de titres de participation, il est fait application de la méthode FIFO.

1.2.2. Actif circulant

1.2.2.1. Stocks et en cours

Les stocks de matières premières sont valorisés à leur prix d'achat. Les stocks de produits finis et de produits semi-finis sont valorisés à leur prix de revient incorporant des coûts directs et indirects de production.

Les stocks sont dépréciés en fonction de leur valeur d'usage et de leur probabilité d'écoulement.

1.2.2.2. Créances

Les créances litigieuses, contentieuses ou douteuses de par leur antériorité, font l'objet de dépréciations en fonction du risque de non recouvrement.

1.2.2.3. Charges constatées d'avance

Conformément à la règle d'indépendance des exercices, les charges se rapportant aux exercices 2009 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 2009 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 de régularisation ».

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. ÉVÈNEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

La vérification de comptabilité par l'Administration fiscale entamée en 2006 s'est achevée au cours de l'exercice sans conséquence financière pour la société. La provision pour impôt de 3,9 millions d'euros constatée au 31 décembre 2007 a donc été reprise.

3. IDENTITÉ DE LA SOCIÉTÉ MÈRE CONSOLIDANT LES COMPTES DE LA SOCIÉTÉ

Bien que publiant elle-même des comptes consolidés, les comptes annuels sont inclus suivant la méthode de l'intégration globale dans les comptes consolidés de la société suivante :

JCDecaux Holding
17, Rue Soyier
92200 Neuilly sur Seine

4. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

<i>(En millions d'euros)</i>	Valeurs au 01/01/2008		Valeurs au 31/12/2008	
		Augmentations	Diminutions	
Valeurs brutes	52,8	6,2	3,7	55,3
Amortissements et dépréciations	-38,9	-6,1	0,9	-44,1
Valeurs nettes	13,9	0,1	2,8	11,2

<i>(En millions d'euros)</i>	Valeurs au 01/01/2008		Valeurs au 31/12/2008	
		Augmentations	Diminutions	
Brevets, licences et logiciels	50,5	3,5	0,9	53,1
Fonds de commerce	0,1			0,1
Immo. incorporelles en cours	2,2	2,7	2,8	2,1
Total	52,8	6,2	3,7	55,3

<i>(En millions d'euros)</i>	Valeurs au 01/01/2008		Valeurs au 31/12/2008	
		Augmentations	Diminutions	
Brevets, licences et logiciels	-38,9	-6,1	0,9	-44,1
Total	-38,9	-6,1	0,9	-44,1

5. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

<i>(En millions d'euros)</i>	Valeurs au 01/01/2008		Valeurs au 31/12/2008	
		Augmentations	Diminutions	
Valeurs brutes	152,6	9,4	2,9	159,1
Amortissements et dépréciations	-126,7	-9,6	-2,1	-134,2
Valeurs nettes	25,9	-0,2	0,8	24,9

Valeurs brutes <i>(En millions d'euros)</i>	Valeurs au 01/01/2008		Valeurs au 31/12/2008	
		Augmentations	Diminutions	
Terrains	0,2			0,2
Constructions	23,2	0,7		23,9
Mobiliers urbains	0,3	1,1		1,4
Installations, matériel et outillage	30,7	1,1		31,8
Installations générales, agencements	35,5	0,5		36,0
Matériel de transport	41,0	4,1	1,6	43,5
Matériel de bureau et informatique	20,5	1,2	0,5	21,2
Autres	0,1			0,1
En-cours	1,0	0,4	0,8	0,6
Avances et acomptes	0,1	0,3		0,4
TOTAL	152,6	9,4	2,9	159,1

Amortissements et dépréciations <i>(En millions d'euros)</i>	Valeurs au 01/01/2008		Valeurs au 31/12/2008	
		Augmentations	Diminutions	
Constructions	-15,5	-1,1		-16,6
Mobiliers urbains	-0,2	-0,9		-1,1
Installations, matériel et outillage	-26,7	-1,4		-28,1
Installations générales, agencements	-30,1	-1,6		-31,7
Matériel de transport	-36,5	-2,6	-1,6	-37,5
Matériel de bureau et informatique	-17,3	-2,0	-0,5	-18,8
Autres	-0,1			-0,1
En-cours	-0,3			-0,3
TOTAL	-126,7	-9,6	-2,1	-134,2

6. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

<i>(En millions d'euros)</i>	Valeurs au 01/01/2008		Valeurs au 31/12/2008	
		Augmentations	Diminutions	
Participations	2 582,8	112,2	111,8	2 583,2
Créances rattachées à des participations	143,4	97,6	42,9	198,1
Prêts et autres immobilisations financières	190,8	168,0	208,6	150,2
Valeurs brutes	2 917,0	377,8	363,3	2 931,5
Dépréciations	-60,3	-36,6	-14,2	-82,7
Valeurs nettes	2 856,7	341,2	349,1	2 848,8

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 variations des titres de participation s'expliquent principalement par l'opération d'apport des titres de JCDecaux España à JCDecaux Europe Holding. Cet apport a été réalisé à la valeur nette comptable.

L'évolution des titres de participations est détaillée ci-dessous :

<i>(En millions d'euros)</i>	Augmentations	Diminutions
JCDecaux Europe Holding	111,7	
JCDecaux UZ	0,5	
JCDecaux España		111,7
JCDecaux Macao		0,1
Evolution des titres de participation	112,2	111,8

7. STOCKS

<i>(En millions d'euros)</i>	2008	2007
Matières premières et approvisionnements	44,4	46,7
En cours de production	1,2	1,8
Produits semi-finis	28,6	31,7
Produits finis	20,2	20,0
Valeurs brutes	94,4	100,2
Dépréciations	-14,7	-17,3
Valeurs nettes	79,7	82,9

8. VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET AUTRES INSTRUMENTS FINANCIERS

Au 31 décembre 2008, JCDecaux SA n'a aucune valeur mobilière de placement en portefeuille.

9. DISPONIBILITÉS

<i>(En millions d'euros)</i>	2008	2007
Banques	9,8	1,1
Caisse	NS	NS
Total	9,8	1,1

10. CHARGES A RÉPARTIR SUR PLUSIEURS EXERCICES

<i>(En millions d'euros)</i>	2008	2007
Frais d'émission d'emprunts	1,8	1,8
Total	1,8	1,8

Les frais d'émission d'emprunts sont relatifs à l'émission en 2003 du placement privé aux Etats-Unis et au renouvellement de la ligne de crédit revolving en 2005, amendée en 2006. Ces frais sont amortis sur la durée respective de chaque emprunt. En 2008 l'emprunt Club Deal a fait l'objet d'une extension, dont les frais afférents, 568 K€, ont été étalés sur la durée restante de la ligne de crédit soit 5 ans.

11. ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES

<i>(En millions d'euros)</i>	Total	A moins d'un an	A plus d'un an 5 ans au plus	A plus de cinq ans
Créances	597,9	252,9	320,6	24,4
Dettes	1 293,0	216,2	979,4	97,4

Les montants indiqués en créances incluent les créances rattachées à des participations, les prêts, les autres immobilisations financières ainsi que les créances sur les clients, les autres créances et les charges constatées d'avance.

Les montants indiqués en dettes incluent les dettes obligataires, bancaires et autres dettes financières vis-à-vis des filiales ainsi que les dettes fournisseurs, les autres dettes et produits constatés d'avance.

Les dettes financières de JCDecaux SA vis-à-vis de sociétés qui ne sont pas ses filiales directes ou indirectes sont constituées par :

- un placement privé émis pour 250 millions d'USD et 150 millions d'euros en 2003 aux Etats-Unis, amortissable entre 2010 et 2015, et valorisé à 364,1 millions d'euros au 31 décembre 2008, couverture incluse.
- un tirage d'un montant de 200 millions d'euros sur la ligne de crédit bancaire mise en place en mars 2005 et amendée en 2006 et 2008. Cette ligne revolver confirmée d'un montant de 850 millions d'euros a pour échéance juin 2012 pour 140 millions d'euros et juin 2013 pour 710 millions d'euros, une option d'extension d'un an ayant été exercée et acceptée par le pool de banques en juin 2008 à hauteur de 710 millions d'euros. La société dispose donc au 31 décembre 2008 de lignes de crédits bancaires confirmées non utilisées d'un montant de 650 millions d'euros.
- une ligne de crédit bancaire de 75 millions d'euros mise en place en octobre 2006 et d'échéance octobre 2011.

Les sources de financement de JCDecaux SA sont confirmées, mais imposent le respect de « covenants ». Au 31 décembre 2008, le Groupe respectait ces « covenants » avec des valeurs très éloignées des limites requises.

12. CHARGES ET PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE

<i>(En millions d'euros)</i>	2008	2007
Location Emplacements Publicitaires	5,4	4,6
Divers (maintenance, location, etc.)	1,8	2,4
Charges Constatées d'Avance	7,2	7,0
Ventes Espaces Publicitaires	9,4	9,6
Divers	NS	NS
Produits Constatés d'Avance	9,4	9,6

13. CAPITAUX PROPRES

<i>(En millions d'euros)</i>	01/01/2008	Affectation du résultat 2007	Variations 2008	31/12/2008
Capital	3,4		NS	3,4
Prime d'émission	732,3		5,2	737,5
Prime de fusion	159,1			159,1
Prime d'apports	244,0			244,0
Réserve légale	0,3			0,3
Autres réserves	684,7	-31,0	-39,3	614,4
Report à Nouveau (crédeur)	-	0,5		0,5
Résultat de l'exercice	67,2	-67,2	130,4	130,4
Situation Nette	1 891,0	-97,7	96,3	1 889,6
Provisions réglementées	13,5		-4,5	9,0
Total capitaux propres	1 904,5	-97,7	91,8	1 898,6

Au 31 décembre 2008, le capital social de 3 373 250,96 euros est composé de 221 270 597 actions entièrement libérées.

Au cours de l'exercice 289 559 actions ont été créées suite à des levées de stock-options, 25 974 actions ont été créées conformément au plan d'attribution d'actions gratuites du 3 février 2006 et 2 106 724 actions auto-détenues ont été annulées.

Dans le cadre du plan d'options de souscription autorisé par l'assemblée générale du 11 mai 2005, le Directoire a octroyé au cours de l'exercice 2008, 719 182 options. Au 31 décembre 2008, 3 220 550 options, réparties comme suit, ont été attribuées dans le cadre des différents plans d'options autorisés par les assemblées, 23 mai 2002, 11 mai 2005 et 10 mai 2007:

Date d'émission	13/12/2002	16/01/2003	05/03/2004	04/03/2005	20/02/2006	20/02/2007	15/02/2008
Nombre d'options émises	88 096	209 546	678 711	690 365	70 758	763 892	719 182
Prix d'exercice des options	10,67 €	10,78 €	15,29 €	19,81 €	20,55 €	22,58	21,25
Date d'expiration	13/12/2009	16/01/2010	05/03/2011	04/03/2012	20/02/2013	19/02/2014	15/02/2015

Au 31 décembre 2008, le capital social de la société est détenu à hauteur de 70,52 % (soit 156 030 573 actions) par la société JCDecaux Holding.

Les provisions réglementées correspondent aux amortissements dérogatoires.

14. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

<i>(En millions d'euros)</i>	Valeurs au 01/01/08	Dotations 2008	Reprises 2008	Valeurs au 31/12/08
Provisions pour risques				
Litiges	4,9	0,4	0,1	5,2
Pertes de change	0,6	0,7	0,6	0,7
Autres	0,5			0,5
Provisions pour charges				
Provisions pour IFC et médailles du travail	11,0	1,2	0,2	12,0
Provision pour impôt	3,9		3,9	0,0
Total	20,9	2,3	4,8	18,4

Les reprises de provisions pour risques se ventilent comme suit :

<i>(En millions d'euros)</i>	Provisions utilisées	Provisions non utilisées	Total
Litiges	0,1	-	0,1

Les engagements à prestations définies de JCDecaux SA vis-à-vis du personnel sont principalement constitués des indemnités conventionnelles de départs en retraite et des médailles du travail.

Le régime d'indemnités de départs en retraite est partiellement financé par un fonds.

Les provisions sont calculées avec les hypothèses suivantes :

Au 31 décembre	2008
Taux d'actualisation	5,25 %
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	18,0	1,8	19,8
Coût normal	1,1	0,1	1,2
Intérêt sur la dette	0,8	0,1	0,9
Profits ou pertes actuariels	0,1	-0,3	-0,2
Prestations payées	-0,7	-0,1	-0,8
Dette actuarielle à la clôture	19,3	1,6	20,9
Evolution des actifs			
Ouverture	4,7	-	4,7
Rendement attendu des placements	0,2	-	0,2
Profits ou pertes actuariels	-0,2	-	-0,2
Prestations payées par le fonds	-	-	-
Contribution employeur au fonds	-	-	-
Actifs à la clôture	4,7	-	4,7
Provision			
Couverture financière	14,7	1,6	16,3
Pertes ou gains actuariels restant à amortir	-2,0	-	-2,0
Coût des services passés restant à amortir	-2,3	-	-2,3
Provision de clôture	10,4	1,6	12,0
Charge de retraite			
Coût normal	1,1	0,1	1,2
Intérêt sur la dette	0,8	0,1	0,9
Rendement attendu des placements	-0,2	-	-0,2
Amortissement des pertes ou gains actuariels	-	-0,3	-0,3
Amortissements du coût des services passés	0,2	-	0,2
Charge de l'exercice	1,9	-0,1	1,8

Sur l'exercice, les mouvements nets sont les suivants :

<i>(En millions d'euros)</i>	2008
Au 01/01/2008	11,0
Coût selon compte de résultat	1,8
Prestations payées	-0,8
Au 31/12/2008	12,0

La décomposition des actifs est la suivante :

<i>(En millions d'euros)</i>	2008	
	Montant	%
Actions	1,1	23,4 %
Obligations	3,3	70,2 %
Immobilier	0,3	6,4 %
Total	4,7	100 %

15. SITUATION FISCALE LATENTE

Allègement (+) et accroissement (-) de la dette future d'impôt

<i>(En millions d'euros)</i>	2008	2007
Indemnités de fin de carrière	10,3	9,1
Autres provisions	0,9	1,2
Contribution sociale de solidarité	0,8	0,9
Gain/perte latente de change	11,8	6,2
Provisions sur créances NRE	0,4	0,4
Total	24,2	17,8

16. RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

<i>(En millions d'euros)</i>	2008	2007
France	673,4	692,7
Export	91,5	71,8
Total	764,9	764,5

<i>(En millions d'euros)</i>	France	Export
Prestations Administratives et Financières	31,1	8,1
Ventes Espaces Publicitaires	319,2	16,0
Ventes Immobiliers urbains	108,5	56,3
Autres Prestations	214,6	11,1
Total	673,4	91,5

Le chiffre d'affaires comprend les ventes d'espaces publicitaires de l'activité immobilier urbain en France, les prestations de services rendues aux clients non publicitaires (collectivités locales), les ventes de mobiliers urbains aux filiales françaises et étrangères ainsi que les prestations techniques et administratives assurées pour l'ensemble des sociétés françaises du Groupe.

17. RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier s'établit à 54,1 millions d'euros en 2008 contre 11,0 millions en 2007, soit une augmentation de 43,1 millions d'euros.

Cette variation s'explique principalement par :

- l'augmentation du poste revenu des titres de participation de 68,3 millions d'euros.
- la hausse des intérêts sur la dette financière de 6,7 millions d'euros compensée à hauteur de 0,9 million par la hausse des intérêts financiers perçus.
- la hausse de la variation nette des dépréciations sur titres de participation de 18,1 millions d'euros.

18. PRODUITS ET CHARGES EXCEPTIONNELS

<i>(En millions d'euros)</i>	2008
Valeur nette des éléments d'actifs incorporels et corporels cédés	0,1
Valeur nette des éléments d'actifs financiers cédés (opération d'apport)	111,8
Dotation aux amortissements dérogatoires	2,6
Dotation aux provisions pour risques	-
Autres	1,3
Total des charges exceptionnelles	115,8

<i>(En millions d'euros)</i>	2008
Prix de cession des éléments d'actifs incorporels et corporels	0,1
Prix de cession des éléments d'actifs financiers (opération d'apport)	114,1
Reprise de provisions sur titres (opération d'apport)	-
Reprise d'amortissements dérogatoires	7,1
Reprise de provisions pour risques	0,6
Autres	0,5
Total des produits exceptionnels	122,4

19. CHARGES A PAYER ET PRODUITS A RECEVOIR

<i>(En millions d'euros)</i>	2008	2007
CHARGES A PAYER		
Dettes financières		
Autres emprunts obligataires	3,1	2,9
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	0,6	1,2
Emprunts et dettes financières autres		
Dettes d'exploitation		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	50,9	44,0
Dettes fiscales et sociales	28,1	30,8
Dettes diverses		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	0,8	0,6
Autres dettes	11,0	6,7

<i>(En millions d'euros)</i>	2008	2007
PRODUITS A RECEVOIR		
Immobilisations financières		
Créances rattachées à des participations	0,9	0,2
Prêts	0,5	1,4
Créances d'exploitation		
Créances clients et comptes rattachés	13,6	13,3
Autres créances	1,5	1,5
Créances diverses		
Instruments de trésorerie	6,0	2,1
Disponibilités	0,1	-

20. VENTILATION DE L'IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

<i>(En millions d'euros)</i>	Résultat avant impôts	Impôts	Résultat après impôts
Résultat courant	124,8	0,3	124,5
Résultat exceptionnel	6,6	0,3	6,3
Participation	(0,4)	-	(0,4)
Résultat net	131,0	0,6	130,4

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.

Aux termes de cette convention et conformément aux textes en vigueur, chaque société intégrée établit son résultat fiscal et calcule l'impôt sur les sociétés comme en l'absence d'intégration fiscale. La charge d'impôt est enregistrée par la société intégrée, l'impôt sur les sociétés étant dû à la société intégrante qui procède à sa liquidation. En cas de déficit fiscal de la société intégrée, l'économie d'impôt est un gain immédiat pour la société intégrante.

En cas de sortie d'une des filiales du groupe fiscal, les parties se rapprocheront pour en examiner les conséquences.

21. ENGAGEMENTS HORS BILAN, AUTRES QUE LES INSTRUMENTS FINANCIERS

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2008	31/12/2007
Engagements donnés		
Garantie de marchés ⁽¹⁾	64,9	44,4
Autres garanties ⁽²⁾	128,8	107,5
Nantissements, hypothèques et sûretés réelles	-	-
Engagements sur titres ⁽³⁾	19,2	97,5
Total	212,8	249,4
Engagements Reçus		
Engagements sur titres ⁽⁴⁾	-	-
Ligne de crédit disponible	650,0	595,0
Abandons de créances (clause de retour à meilleure fortune)	-	2,4
Total	650,0	597,4

⁽¹⁾ Les garanties de marchés correspondent aux garanties émises par lesquelles la société garantit, directement ou en contre-garantie de banques ou de compagnies d'assurance, la bonne exécution des contrats de concession de filiales.

⁽²⁾ Le poste « Autres garanties » comprend les garanties émises pour le paiement de loyers, dettes financières, location de véhicules de certaines de ses filiales ou les contre-garanties en faveur des banques dans le cadre de lignes de cautions accordées à certaines de ses filiales. A noter que le montant des garanties sur dettes financières (lignes de crédit et découverts bancaires) et sur lignes de cautions bancaires correspond au montant effectivement utilisé à la date de clôture.

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

⁽³⁾ Les engagements donnés sur titres comprennent :

Un droit de vente (put) exerçable du 1er avril 2014 au 30 septembre 2014. L'option porte sur la participation de 34% détenue par notre partenaire Publicis dans la société Somupi et son prix d'exercice sera déterminé par des banques d'affaires. Il est estimé au 31 décembre 2008 à 19,2 millions d'euros.

⁽⁴⁾ Les engagements reçus sur titres comprennent :

Un droit de vente (put) exerçable du 1er avril 2014 au 30 septembre 2014. L'option porte sur notre participation de 33% dans le groupe Metrobus et son prix d'exercice sera déterminé par des banques d'affaires. Cette option ne sera exerçable qu'en cas de renouvellement du contrat de la RATP en faveur de Metrobus.

Par ailleurs, dans le cadre de l'accord de coopération qui les lie, JCDecaux SA et Affichage Holding se sont accordées réciproquement des calls en cas de non respect de clauses contractuelles ou de cession de certains actifs et en cas de changement de contrôle.

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

Les lignes de crédit sont principalement constituées de la ligne de crédit revolving confirmée de JCDecaux SA d'un montant de 650,0 millions d'euros.

22. INSTRUMENTS FINANCIERS

La société n'utilise des produits dérivés qu'à des fins de couverture contre les risques de taux d'intérêt et de change.

a) Instruments financiers d'émission d'emprunts obligataires

En 2003, en émettant son placement privé aux Etats-Unis, JCDecaux SA a levé des ressources dont une part significative (250 millions de dollars) était libellée en dollars américains et à taux fixe. Le Groupe n'ayant pas généré de besoins de financement libellés en dollars américains d'un tel montant et privilégiant une indexation variable pour ses emprunts à moyen et long terme, JCDecaux SA a procédé, concomitamment à l'émission de son placement privé, à la mise en place de swaps d'émission :

	Tranche A	Tranche B	Tranche C	Tranche D	Tranche E
Montant avant couverture	100 MUSD	100 MUSD	100 MEUR	50 MUSD	50 MEUR
Echéance	avril 2010	avril 2013	avril 2013	avril 2015	avril 2015
Remboursement	In fine				
Taux d'intérêt avant couverture	Fixe USD	Fixe USD	Euribor	Fixe USD	Euribor
Montant après couverture	100 MUSD	94,8MEUR	100 MEUR	47,4MEUR	50 MEUR
Taux d'intérêt après couverture	Libor	Euribor	Euribor	Euribor	Euribor

La valeur de marché du portefeuille d'instruments financiers d'émission de JCDecaux SA au 31 décembre 2008 (coût théorique de déboucement) est de - 20,7 millions d'euros.

b) Couverture du risque de change

L'exposition de la société au risque de change provient de l'activité avec ses filiales à l'étranger. Elle est principalement liée :

- aux opérations commerciales : achats de matériels
- aux opérations financières :
 - refinancement et recyclage de la trésorerie des filiales étrangères, couverts par des swaps de change (l'échéance la plus lointaine de ces contrats est juin 2009),
 - 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 2008, les opérations contractées par la société sont les suivantes :

(En millions d'euros)	Actifs financiers et commerciaux	Passifs financiers et commerciaux	Actifs – Passifs	Hors Bilan (0)	Positions conditionnelles	Différentiel
USD	60,4	219,2	-158,8	158,7	0	-0,1
CAD	4,5	0,8	3,7	-4,4	0	-0,7
GBP	27,1	5,9	21,2	-25,9	0	-4,7
SGD	0,2	4,1	-3,9	3,3	0	-0,6
SEK	0,3	1,0	-0,7	0,4	0	-0,3
AUD	4,8	21,6	-16,8	21,2	0	4,4
NOK	6,6	1,5	5,1	-6,6	0	-1,5
DKK	1,7	-	1,7	-1,3	0	0,4
SKK ⁽²⁾	3,8	-	3,8	0	0	3,8
JPY	0,8	-	0,8	-0,7	0	0,1
HKD	3,8	2,6	1,2	-0,9	0	0,3
THB	0,1	-	0,1	0	0	0,1
CZK	0,1	0,3	-0,2	0,3	0	0,1
CNY	-	-	-	-	-	-
CHF	0,1	0,1	-	0	0	0
ILS	7,8	-	7,8	-7,3	0	0,5
AED	0,9	10,3	-9,4	9,6	0	0,2
PLN	0,1	-	0,1	-0,1	0	0
Total	123,1	267,4	(144,3)	146,3	0	2,0

⁽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.

⁽²⁾ A compter du 1er janvier 2009, la devise SKK est remplacée par l'Euro, il n'y a donc pas de positions hors bilan au 31 décembre 2008.

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 2008 (coût théorique de déboucement) est de -4,4 millions d'euros.

c) Couverture du risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt de la société provient :

- de ses emprunts obligataires émis directement à taux variable ou bien à taux fixe mais transformé en taux variable dès l'émission de l'emprunt et ce, sur toute sa durée de vie ;
- de ses emprunts bancaires qui supportent un taux d'intérêt variable.

Ainsi, les emprunts souscrits par la société sont principalement indexés aux taux monétaires. Afin de se protéger contre une hausse des taux, la société a mis en place des couvertures principalement sous forme d'achats de caps secs ou éventuellement financés par des ventes de caps ou de floors.

Au 31 décembre 2008, les positions contractées par la société sont les suivantes :

- caps achetés pour 150 millions d'euros et 30 millions de dollars américains d'échéance comprise entre 2009 et 2010 ; 50 millions de ces caps sont actifs au 31 décembre 2008 ;
- swaps pour 25 millions d'euros d'échéance 2010 ;
- caps vendus pour 100 millions d'euros d'échéance comprise entre 2009 et 2010 ; aucun de ces caps n'est actifs au 31 décembre 2008 ;
- floors vendus pour 100 millions d'euros et 30 millions de dollars américains d'échéance comprise entre 2009 et 2010 ; seuls les floors en dollars américains sont dans la monnaie dans les conditions de marché au 31 décembre 2008.

La valeur de marché de ces instruments financiers au 31 décembre 2008 (coût théorique de déboucement) est de -0,7 million d'euros.

23. RÉMUNERATION DES DIRIGEANTS

Le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil de Surveillance au titre de l'exercice 2008, s'élève à 104 500 euros.

Le montant des rémunérations et avantages dus au titre de l'exercice 2008 aux membres du Directoire s'élève à 1 523 777 euros. Le montant des rémunérations versées aux membres du Directoire en 2008 au titre de 2007 s'élève à 1 702 000 euros.

24. HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le montant des honoraires des commissaires aux comptes s'élève à 608 000 euros au titre du contrôle légal des comptes.

25. EFFECTIFS

La ventilation des effectifs par catégorie est la suivante :

Catégorie	2008	2007
Cadres	425	417
Agents de maîtrise	725	721
Employés	1 543	1 504
Total	2 693	2 642

26. OPÉRATIONS RÉALISÉES AVEC DES ENTREPRISES LIÉES

(En millions d'euros)

Postes du bilan (en valeur brute)	2008	2007
Immobilisations financières		
Participations	2 432,2	2 431,7
Créances sur participations	198,1	143,4
Prêts	148,5	189,2
Dépôts et cautionnements versés	1,1	1,1
Créances		
Créances clients et comptes rattachés	88,0	70,5
Autres créances	5,6	9,0
Charges constatées d'avance	5,4	4,6
Dettes		
Emprunts et dettes financières diverses	437,7	367,7
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	47,6	36,4
Autres dettes	6,4	0,8
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	0,7	-
Produits constatés d'avance	NS	NS

POSTES DU COMPTE DE RESULTAT	2008	2007
Charges d'exploitation	279,3	256,5
Produits d'exploitation	429,1	446,3
Charges financières		
Intérêts et charges assimilées	20,1	14,0
Produits financiers		
Produits de participations	110,4	42,4
Intérêts	20,8	20,2
Produits exceptionnels		
Produits cession immobilisations	114,1	4,0

En plus des sociétés susceptibles d'être consolidées par intégration globale, ont été considérées comme entreprises liées les sociétés consolidées par intégration proportionnelle dans les comptes du groupe JCDecaux.

27. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS A LA CLÔTURE

Néant

28. TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31/12/2008

SOCIÉTÉS	Capital en K€	Autres Capitaux Propres (1) en K€	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 2008 en K€	Bénéfice net (ou perte) de l'exercice 2008 en K€	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice en K€
				Brute	Nette					
A – FILIALES en France										
détenues à plus de 50%										
SOPACT	229	5 936	100	30 031	30 031	-	-	17 251	2 533	6 000
JCDecaux Mobilier Urbain	993	77 963	100	233 677	233 677	125 580	-	227 285	(17 496)	19 548
SEMUP	831	3 719	100	39 471	39 471	12 900	-	21 083	227	6 540
AVENIR	26 805	148 846	100	608 462	567 662	-	5 000	198 843	(22 394)	-
JCDecaux Artvertising	778	668	100	30 390	17 390	-	-	12 380	2 643	2 296
JCDecaux Airport France	768	2 082	100	98 799	98 799	-	-	50 263	7 286	7 200
JCDecaux Asie Holding	6 525	48 011	100	54 691	54 691	7 750	-	-	(37)	-
JCDecaux Amériques Holding	297 000	(751)	100	297 000	281 623	-	-	-	(5 274)	-
JCDecaux Europe Holding	581 923	126 797	100	622 224	622 224	-	-	-	78 682	61 268
SOMUPI	762	(9 855)	66	1 135	1 135	24 414	22 500	53 358	(10 103)	-
JCDecaux RAIL (non consolidé)	37		100	37	37					
CYCLOCITY	37	181	100	37	37	2 910	-	22 898	1 415	-
B – PARTICIPATIONS en France										
détenues entre 10 et 50%										
METROBUS	1 840	25 402	33	17 886	17 886	-	-	225 500	4 975	1 689
DPE	152	21	27,71	3 168	3 168	1 700	-	9 320	109	53

(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		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 2008 en K€	Bénéfice net (ou perte) de l'exercice 2008 en K€	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice en K€
				Brute en K€	Nette en K€					
C – FILIALES à l'étranger										
détenues à plus de 50%										
JCDecaux Belgium Publicité SA	269 EUR	334 780 EUR	100	355 493	355 493	-	-	31 342	14 919	-
JCDecaux Eesti	40 EEK	135 903 EEK	100	10 838	10 838	-	-	4 185	1 790	-
JCDecaux MESTSKY MOBILIAR Spool Sro	120 000 CZK	11 802 CZK	96,20	3 092	3 092	-	-	9 092	3 326	2 402
JCDecaux SALVADOR S.A.	5 200 BRL	-26 615 BRL	90	2 330	0	14 420	127	2 781	(5 494)	-
IP Decaux Inc.	1 000 000 KRW	4 017 954 KRW	50	1 424	385	-	3 125	7 473	1 561	-
AFA JCDecaux A/S	7 200 DKK	48 292 DKK	50	2 209	2 209	1 275	-	24 705	2 842	-
JCDecaux UZ	3 093 825 UZS	209 936 UZS	71,35	1 296	1 296	-	-	672	336	-
JCDecaux ISRAEL	100 ILS	0 ILS	100	19	19	6 223	4 627	1 407	(2 061)	-
UDC-JCDecaux Airport (non consolidé)	12 600 MXN	-12 400 MXN	50	772	0	86	-	-	-	-
D – PARTICIPATIONS à l'étranger										
détenues entre 10 et 50%										
Affichage Holding	7 800 CHF	183 096 CHF	30	133 084	133 084	-	-	284 730	18 693	4 954
IGP Decaux Spa	11 086 EUR	67 881 EUR	20,48	34 861	34 861	-	-	151 647	1 544	-
VBM (non consolidé)	120 000 HUF	NC	33,33	240	-	-	-	-	-	-
E – Autres PARTICIPATIONS à l'étranger										
détenues à moins de 10% mais dont la valeur brute excède 1% du capital de la société										
JCDecaux Artvertising Belgium	1 735 EUR	- 173 EUR	9,29	274	274	-	-	463	130	-
JCDecaux PORTUGAL Lda	1 247 EUR	11 007 EUR	0,15	253	253	-	-	41 499	9 942	56

(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	2004	2005	2006	2007	2008
I - CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
a) Capital social (en euros)	3 384 274	3 366 466	3 380 030	3 400 558	3 373 251
b) Nombre d'actions ordinaires	221 993 669	220 825 551	221 715 260	223 061 788	221 270 597
c) Nombre maximum d'actions futures à créer (options de souscription)	4 687 148	3 895 898			
II - OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE (en euros)					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	549 606 687	583 634 027	638 686 328	764 462 923	764 931 112
b) Résultat avant impôts, participation et charges calculées (amort. et prov.)	177 558 052	138 468 132	132 225 776	107 404 556	163 734 757
c) Impôts sur les bénéfices	192 997	4 894 074	13 534 833	17 522 262	604 470
d) Participation des salariés	22 145	33 774	41 763	291 890	379 224
e) Résultat après impôts, participation et charges calculées (amort. et prov.)	143 639 313	79 977 350	113 952 229	67 151 154	130 410 809
f) Résultat distribué	-	88 330 220	93 120 409	97 655 886	⁽¹⁾
III - RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)					
a) Résultat après impôts et participation mais avant charges calculées	0,80	0,61	0,54	0,40	0,74
b) Résultat après impôts, participation et charges calculées	0,65	0,36	0,51	0,30	0,59
c) Dividende net attribué à chaque action	-	0,40	0,42	0,44	⁽¹⁾
IV - PERSONNEL					
a) Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	2 510	2 522	2 519	2 642	2 693
b) Montant de la masse salariale de l'exercice (en euros)	83 650 042	86 748 722	90 089 881	94 987 691	98 112 159
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc.) (en euros)	33 416 275	36 405 945	37 799 970	41 389 650	43 159 848

⁽¹⁾ Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale des actionnaires de la proposition d'affectation du résultat 2008

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	179
Actionnariat au 31 décembre 2008	179
Evolution de l'actionnariat	180
Personnes morales détenant le contrôle de la Société	181
Option ou accord conditionnel ou inconditionnel de vente portant sur le capital de sociétés du Groupe	182
Marché des titres JCDecaux en 2008	182
Évolution du cours de Bourse et des volumes de transactions	183
Information des actionnaires	185
Capital	186
Généralités	186
Rachat par la Société de ses propres actions	187
Autres informations juridiques	189
Généralités	189
Historique	189
Statuts	190
Facteurs de risques	197
Relations avec l'actionnaire de contrôle et avec les principales filiales et sociétés affiliées	201
Organigramme mondial simplifié	202
Documents accessibles au public	204

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE, CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

1. RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE GOVERNEMENT D'ENTREPRISE, LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

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. Le Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF peut être consulté au siège social de la Société.

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 2008, le Directoire est composé de 4 membres nommés pour trois ans 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.

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.

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 comptes-rendus écrits. Un rapport trimestriel est remis au Conseil de Surveillance.

Il n'existe pas de règlement intérieur du Directoire.

Travaux

En 2008, le Directoire s'est ainsi réuni 13 fois avec un taux de présence de 100% de ses membres.

Les travaux du Directoire ont notamment porté sur :

- la situation des affaires de la Société (niveau de l'activité commerciale, perspectives pour l'année et évolution des résultats) ;
- les opérations de développement interne ou externe, les nouveaux appels d'offres et les projets d'acquisitions ;
- des sujets récurrents comme la présentation des conclusions des missions d'audit, les conditions de rémunérations des cadres dirigeants du Groupe, les budgets, l'arrêté des comptes semestriels et annuels, le résultat des revues des Commissaires aux comptes, le financement du Groupe, la garantie des risques du Groupe, les cautions et les garanties, les augmentations de capital liées aux levées d'options de souscriptions ou d'actions gratuites; la préparation de l'ensemble des documents établis en vue de l'assemblée générale des actionnaires (rapport annuel, projet d'ordre du jour, projet de résolutions et d'affectation du résultat) ;
- des sujets ponctuels comme la communication, les programmes de rachat d'actions, la réorganisation des participations du Groupe, la réduction de capital par annulation des actions auto-détenues et un plan de réduction des coûts.

1.1.2. Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de Surveillance

Composition

Au 31 décembre 2008, le Conseil de Surveillance est composé de quatre 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-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 de la Société, 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 le guider dans 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 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 deux des quatre membres qui le composent sont indépendants : M. Pierre-Alain Pariente et M. Xavier de Sarrau.

En pratique, la Société va ainsi au-delà des recommandations AFEP-MEDEF et des dispositions de son Règlement Intérieur qui prévoient pour les sociétés qui, à l'instar de JCDecaux SA, disposent d'actionnaires de contrôle et dont le capital n'est pas dispersé, 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 a décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 13 mai 2009 la nomination de M. Pierre Mutz, en remplacement de M. Christian Blanc, démissionnaire le 8 avril 2008 pour des raisons de conflits d'intérêt. Cette décision a fait suite à la nomination de M. Christian Blanc aux fonctions de Secrétaire d'Etat chargé du Développement de la « Région Capitale ».

Fonctionnement

Le rôle du Conseil de Surveillance, défini par la loi et les statuts de la Société, est d'exercer le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire.

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'exige l'intérêt de la Société et au moins une fois par trimestre.

Un règlement intérieur fixe les principes directeurs concernant les règles de fonctionnement : la tenue des réunions (nombre de réunions, participation par visioconférence) et la création de comités (missions, règles de fonctionnement).

Chaque séance du Conseil donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire couvrant l'essentiel des points à l'ordre du jour et remis plusieurs jours avant la réunion. En cours de séance, une présentation détaillée des points à l'ordre du jour est réalisée par le Président du Directoire et les autres membres du Directoire ainsi que par le Secrétaire du Conseil.

Les présentations font l'objet de questions et sont nourries d'un débat avant mise au vote des résolutions, le cas échéant. Les réunions du Conseil de Surveillance font l'objet d'un compte-rendu écrit et détaillé. Ce compte-rendu est ensuite envoyé aux membres du Conseil de Surveillance pour examen et commentaires avant son approbation par le Conseil de Surveillance lors de la réunion suivante.

Les Commissaires aux comptes sont également entendus lors des séances d'examen des comptes.

Les représentants du Comité Central d'Entreprise assistent, avec voix consultative, aux séances du Conseil de Surveillance.

▪ **Evaluation du Conseil de Surveillance**

Le Conseil procède périodiquement à une évaluation de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement ainsi qu'à celle de ses Comités, à l'aide de questionnaires individuels d'appréciation remplis par les 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 de réaliser, conformément aux exigences légales, 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 2008, le Conseil de Surveillance s'est réuni quatre fois, avec un taux de présence de 95 % de ses membres.

Lors de chaque séance du Conseil de Surveillance, les membres du Directoire ont rendu compte de l'activité du Groupe, de ses résultats et de sa situation financière, des projets d'appels d'offres et des opérations de croissance externe significatives et, d'une façon plus large, de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe ou de ses inflexions éventuelles.

Les sujets suivants ont par ailleurs été abordés :

- des sujets récurrents comme l'examen des documents sociaux, la revue de l'ensemble des documents préparés en vue de l'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle (examen du projet de rapport annuel du Directoire, des projets d'ordre du jour, de la répartition des résultats, des projets de résolutions soumis à l'assemblée générale et préparation du rapport à l'assemblée générale), l'autorisation préalable des cautions et des garanties dans le cadre d'appels d'offres, la nomination du Président du Directoire et du Directeur général, les augmentations de capital liées aux levées d'options de souscriptions et à l'attribution d'actions gratuites et l'examen des comptes-rendus de réunions du Comité d'Audit et du Comité des Rémunérations et des Nominations ;
- des sujets plus ponctuels comme la modification de la composition du Comité d'Audit et du Comité des Rémunérations suite à la démission d'un de ses membres, la répartition du nouveau montant des jetons de présence autorisé par l'Assemblée Générale du 14 mai 2008, l'application des recommandations AFEP-MEDEF sur la rémunération des membres du Directoire et la réorganisation des participations de la Société.

1.1.3. Les Comités

Le Conseil de Surveillance est assisté de deux Comités.

Le Comité d'Audit

Composition

Au 31 décembre 2008, du fait de la démission de M. Christian Blanc en cours d'exercice, il est composé d'un seul membre comme le permet le Règlement Intérieur de la Société : M. Xavier de Sarrau, membre indépendant qui dispose de la compétence financière requise.

La nomination de M. Pierre Mutz au Conseil de Surveillance, qui sera soumise à l'Assemblée du 13 mai 2009, permettra d'étoffer l'effectif du Conseil et du Comité d'Audit qui pourra être composé de deux membres, tous les deux indépendants.

Fonctionnement

Le Comité d'Audit se fait rendre compte conjointement ou séparément, afin de recouper les points de vue différents, par les Directions Contrôle Financier, Juridique, Audit interne et par les auditeurs externes. Il assure, en utilisant l'expérience professionnelle de ses membres, un suivi du processus d'élaboration de l'information financière, du processus 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 de Comité d'Audit.

Chaque réunion donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire envoyé plusieurs jours avant la réunion. En séance, chaque point à l'ordre du jour fait l'objet d'un exposé par le Directeur du Contrôle Financier et/ou par le Directeur Général Finance et Administration Corporate et/ou le Directeur Juridique 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 2008, le Comité d'Audit s'est réuni cinq fois, avec un taux de présence de 80 % de ses membres.

Les sujets suivants ont été abordés :

- des sujets récurrents comme l'examen de l'indépendance des Commissaires aux comptes, l'examen des comptes annuels et des comptes consolidés annuels et semestriels, l'examen des mesures garantissant l'indépendance de la Société par rapport à son actionnaire de contrôle, les plans d'intervention des Commissaires aux comptes relatifs à l'audit des comptes, les contentieux Groupe en cours, le plan des interventions et des actions de l'audit interne, la revue des honoraires versés aux auditeurs externes au titre de l'exercice précédent ;
- des sujets plus ponctuels comme les évolutions législatives et réglementaires (loi du 3 juillet 2008 sur le contrôle interne et la gestion des risques et ordonnance du 8 décembre 2008 sur le rôle du Comité d'Audit).

Le Comité des Rémunérations et des Nominations

Composition

Au 31 décembre 2008, le Comité des Rémunérations et des Nominations est composé de deux membres : M. Jean-Claude Decaux (Président) et M. Xavier de Sarrau.

Suite à la démission de M. Christian Blanc, M. Xavier de Sarrau a remplacé M. Christian Blanc en qualité de membre du Comité des Rémunérations et des Nominations de la Société, comme le permet le Règlement Intérieur.

La Société satisfait aux recommandations AFEP-MEDEF du Code de gouvernement d'entreprise qui prévoit que ce Comité doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants et ne comporter aucun dirigeant mandataire social.

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 rémunérations des autres cadres dirigeants mises en place par le Directoire ainsi que les demandes d'autorisation d'attribution d'options faite par ce dernier au Conseil de Surveillance. La politique de rémunération des cadres dirigeants tient compte des pratiques de marché. L'attribution des options a pour objectif d'associer plus étroitement des cadres de l'entreprise aux intérêts à moyen et long terme des actionnaires.

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 2008, 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'évaluation du fonctionnement et de la composition du Conseil qui l'a conduit à proposer le renouvellement des mandats de M. Jean-Claude Decaux, M. Jean-Pierre Decaux, M. Pierre-Alain Pariente et M. Xavier de Sarrau et la nomination de M. Pierre Mutz à l'Assemblée du 13 mai 2009, les rémunérations fixes et variables des membres du Directoire et les jetons de présence des membres du Conseil qui l'a amené à proposer une augmentation de l'enveloppe globale des jetons de présence à l'Assemblée Générale du 14 mai 2008. Le Comité a ensuite arrêté les principes de répartition des jetons de présence entre le Conseil et les Comités ;
- des sujets plus ponctuels comme l'examen des recommandations AFEP-MEDEF d'octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, qui l'ont conduit à l'examen des rémunérations des membres

du Directoire au regard de ces recommandations et celui des conditions de conservation des stock-options et actions gratuites pour les membres 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 172 ; ils font partie du présent rapport.

1.3. Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société

Le Président du Conseil de Surveillance a mandaté le Directeur de l'Audit Interne pour rassembler avec le Directeur Juridique 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'informations financières et comptables 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 la pérennité dans le développement de ses activités, le Groupe doit veiller en permanence à la prévention et à la bonne maîtrise des risques (principalement risques opérationnels liés à l'activité et financiers) auxquels il est exposé.

La maîtrise des risques opérationnels s'appuie notamment sur le respect de la Charte Ethique Groupe.

Celle des risques financiers requiert un contrôle strict des investissements ainsi qu'une gestion financière et comptable rigoureuse.

Le Groupe va poursuivre en 2009 les actions mises en place tout en les renforçant, en s'appuyant sur :

- un suivi régulier de l'identification et de l'évaluation des différents types de risques encourus par la Société dans l'exercice de ses activités ;
- la mise en œuvre des procédures et contrôles pour gérer ces risques et la mise à disposition de moyens appropriés pour en limiter l'impact financier ;
- le suivi régulier de cette politique de gestion des risques par le Directoire qui en rendra compte au Conseil de Surveillance.

L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est un élément important de la bonne gestion des risques.

Cet environnement de contrôle s'appuie sur les Directions opérationnelles (Patrimoine, Commercial, Exploitation) et fonctionnelles (Audit Interne, Juridique, Finance, Systèmes d'Information, et Qualité et Développement Durable).

Depuis l'introduction en bourse en 2001, la Société a cherché à renforcer le contrôle interne et à développer la culture de la gestion des risques. Ainsi la fonction d'Audit Interne a été créée le 1^{er} avril 2004. L'Audit Interne est rattaché au Directeur Général. Les membres du Comité d'Audit et le Président du Conseil de Surveillance ont un accès direct, hors hiérarchie, à l'Audit Interne auquel ils peuvent confier des missions spécifiques.

L'Audit interne vérifie le respect, la pertinence et l'efficacité des procédures de contrôle interne dans le cadre des audits qu'il réalise dans les sociétés du Groupe selon un programme présenté au préalable au Comité d'Audit du Groupe. Ce programme fait l'objet d'un suivi par ce Comité d'Audit.

Les travaux de l'Audit Interne s'appuient sur des audits et des modes opératoires constamment revus et améliorés. Les conclusions d'audits sont diffusées au Directoire et systématiquement suivies de plans d'actions correctifs si nécessaire. Ces travaux et conclusions font l'objet de communications et d'échanges avec les Commissaires aux comptes.

La Direction Juridique recense pour l'ensemble des sociétés du Groupe, l'ensemble des litiges (nature, montants, procédure, niveau de risques), en fait un suivi régulier, croise ces informations avec celles détenues par la Direction du Contrôle Financier et rend compte des litiges les plus importants au Comité d'Audit et aux Commissaires aux comptes deux fois par an.

La Direction du Contrôle Financier retrace, au travers des informations remontées par les filiales françaises et étrangères, l'évolution de leur performance, établit des comparaisons entre les filiales et procède à des analyses spécifiques sur les coûts et les investissements. Au sein de la Direction du Contrôle Financier, une équipe de contrôleurs est responsable du suivi financier des filiales étrangères du Groupe. Les Directeurs Financiers des filiales sont régulièrement informés ou réunis pour traiter 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.

En 2005, il a été procédé à une actualisation de cette Charte qui se compose désormais 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 ; 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 début 2005. Elle a fait l'objet d'une large diffusion et elle est accessible via Intranet 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. Une nouvelle version de cette Charte Ethique sera mise en place et largement diffusée dans l'ensemble du Groupe en 2009.

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 et de formuler toute recommandation qu'il jugera nécessaire, 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 par écrit.

Il peut être saisi directement par tout salarié du Groupe. Un système dit de Whistleblowing a été mis en place depuis 2005.

Le Comité d'Ethique Groupe n'a pas fait l'objet de saisine en 2008.

- **un système de délégations**

L'organisation opérationnelle du Groupe s'appuyant sur des filiales françaises et étrangères de plein exercice dans chaque pays, les directions générales de ces sociétés sont, de par la loi, investies de tous les pouvoirs nécessaires.

Néanmoins, le Directoire a mis en place, en 2004, dans ses filiales françaises et étrangères, des délégations de pouvoirs plus spécifiques par fonction, schéma qui a été revu en France pour l'adapter à la nouvelle organisation du Groupe mise en œuvre à partir d'avril 2007.

Dans trois domaines particulièrement sensibles pour le Groupe, le Directoire a jugé utile d'encadrer les pouvoirs d'engagement de ses filiales françaises et étrangères (réponses aux appels d'offres, ouverture et fonctionnement des comptes bancaires, engagements autres que les opérations bancaires).

▪ **un Manuel de Contrôle Interne et d'auto-évaluation**

En 2003, le Groupe a établi, avec l'aide d'un conseil indépendant, un Manuel de Contrôle Interne. Ce Manuel a été présenté à l'ensemble des Directeurs Financiers du Groupe en juin 2003 et diffusé à l'ensemble des filiales. Son élaboration a permis d'identifier les principaux processus et de définir pour chacun d'eux les risques majeurs.

A partir du Manuel de Contrôle Interne, le Groupe a élaboré un questionnaire d'auto-évaluation afin de recueillir l'évaluation des Directeurs Financiers des filiales sur les processus administratifs et les risques liés dont ils ont la responsabilité.

Ce questionnaire a permis de mettre en évidence des points faibles de contrôle interne sur certains cycles administratifs pour lesquels des actions correctrices ont été intégrées aux plans d'actions menés dès 2004. Ces faiblesses ne sont pas 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. Ainsi, les échanges avec les filiales seront encore plus dynamiques et l'identification et le partage des meilleures pratiques dans le domaine du contrôle interne seront facilités.

Les travaux entrepris avec les filiales, auxquelles il est demandé de décrire et d'évaluer l'adéquation de points de contrôle, seront poursuivis.

▪ **un processus de production de l'information financière et comptable**

Ce processus de production de l'information financière et comptable de la société JCDecaux SA vise à fournir aux membres du Directoire et aux responsables opérationnels les informations dont ils ont besoin pour gérer la Société et ses filiales, permettre la consolidation statutaire, le pilotage de l'activité au travers du reporting et du budget et à assurer la communication financière du Groupe.

Ce processus de production de l'information financière et comptable est organisé autour de trois cycles : budget, reporting et consolidation. Ces trois cycles s'appliquent à toutes les entités juridiques et suivent un format identique (périmètre, définitions, traitements) décrit dans le « Manuel Finance ». Ce Manuel comprend l'ensemble des principes, règles et procédures comptables et de gestion en vigueur dans le groupe.

- Le budget est préparé chaque année à l'automne et couvre les prévisions de clôture de l'exercice en cours, le budget de l'année N+1 et des projections pour les années N+2 et N+3. Approuvé par le Directoire en décembre, il est notifié aux filiales avant le début de l'année considérée. Outre des informations de nature stratégique et commerciale, le budget comprend un compte d'exploitation et un tableau d'emplois ressources établis selon le même format que les comptes consolidés.
- Le reporting établi mensuellement, à l'exception des mois de janvier et d'août, comprend plusieurs volets : un compte d'exploitation, un suivi des investissements, un reporting de trésorerie et un suivi des effectifs. Outre les comparaisons usuelles avec les périodes antérieures et le budget, le reporting comprend une ré-estimation des prévisions de clôture.
- Les comptes consolidés sont établis mensuellement, à l'exception également des mois de janvier et août et sont diffusés tous les semestres. Ils comprennent un compte de résultat, un bilan, un tableau des flux de trésorerie et les annexes. La consolidation est centralisée (pas de palier de consolidation).

L'ensemble de ces cycles est placé sous la responsabilité des Directions suivantes au sein de la Direction Générale Finance et Administration Corporate :

- la Direction du Contrôle Financier composée d'un département Budget et Reporting, d'un département Consolidation et d'une équipe de Contrôleurs de Gestion Internationaux chargée du suivi des filiales étrangères ;
- la Direction Fusions, Acquisitions et Trésorerie composée d'un département Financement-Trésorerie et d'un département Fusions-Acquisition et Développements ;
- la Direction Fiscale.

Les Directeurs placés à la tête de ces Directions ont une responsabilité transverse et mondiale sur l'ensemble des filiales. Le Directeur Général Finance et Administration Corporate a autorité fonctionnelle sur les directeurs financiers de toutes les filiales du Groupe. L'ensemble du dispositif est renforcé par les délégations de pouvoirs mentionnées ci-dessus.

Lors de la clôture des comptes, les Directeurs Généraux et Directeurs Financiers des filiales établissent des « lettres d'affirmation » signées conjointement et adressées au Directeur du Contrôle Financier.

Les comptes sont vérifiés par les Commissaires aux comptes deux fois par an pour la clôture annuelle (audit) et semestrielle (examen limité) des comptes consolidés et statutaires de JCDecaux SA.

Dans le cadre de la clôture annuelle, les filiales du périmètre de consolidation sont contrôlées. Pour la clôture semestrielle, des interventions ciblées sont réalisées sur les filiales significatives.

Le Groupe estime disposer d'un système de contrôle interne cohérent et adapté à ses activités. Il continuera cependant à mettre en œuvre régulièrement des mesures d'évaluation de ce système et à envisager toute amélioration jugée nécessaire.

▪ **les organes de contrôle**

Le Conseil de Surveillance exerce son contrôle sur la gestion du Groupe en s'appuyant sur les rapports trimestriels d'activité du Directoire qui lui sont communiqués et sur les travaux du Comité d'Audit selon des modalités déjà décrites (comptes-rendus, rapports...).

Le Directoire est fortement impliqué dans le contrôle interne. Il exerce son contrôle notamment dans le cadre de ses réunions mensuelles. Il s'appuie également sur les reportings existants (notamment les travaux de la Direction Générale Finance et Administration Corporate).

1.4. Les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique et sur la structure du capital de la Société

La structure du capital de la société

Ces éléments sont détaillés dans le paragraphe « Actionnariat » en page 179 et dans le paragraphe « Capital » en page 186 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 186 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 page 168.

Les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L.233-11 du Code de commerce ; la liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci ; les accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote.

Néant à la connaissance de la Société.

Les accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation portait gravement atteinte à ses intérêts.

Néant à la connaissance de la Société.

1.5. Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale sont décrites dans les statuts en page 190 à 197 ; elles font partie du présent rapport.

2. REMUNERATIONS, 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 et M. Jeremy Male, tous deux membres du Directoire sans être représentants légaux, le Conseil de Surveillance a considéré que la conformité aux recommandations AFEP/MEDEF du Président du Directoire et du Directeur Général de la Société est suffisante pour atteindre les objectifs recherchés par ces recommandations.

Les règles de gouvernement d'entreprise ont en effet pour objet de définir des modalités d'exercice et de répartition des pouvoirs garantissant le fait que la Société est dirigée conformément à l'intérêt social et à celui de ses actionnaires.

Dans un groupe familial tel que JCDecaux contrôlé à 70% par JCDecaux Holding et dont les actionnaires principaux sont représentants légaux de la Société, la capacité à s'assurer que l'intérêt des membres du Directoire est bien aligné avec l'intérêt des actionnaires est d'ores et déjà assurée de manière efficace au sein de la Société de par la composition même de son actionnariat et de ses organes sociaux.

En outre, la position particulière de M. Gérard Degonse et de M. Jeremy Male, en tant que respectivement Directeur Général Finance et Administration Corporate et Directeur Général Royaume-Uni et Europe du Nord, démontre que c'est essentiellement en leur qualité de salarié et au titre de leurs fonctions opérationnelles qu'ils servent les intérêts de la Société et du Groupe. A ce titre, les règles internes de subordination hiérarchique, inhérentes à l'existence d'un contrat de travail, garantissent un contrôle continu et efficace de leurs performances.

En conséquence et compte tenu de la situation actuelle de M. Gérard Degonse et de M. Jeremy Male, le Conseil de Surveillance a considéré qu'il n'était pas nécessaire d'imposer une renégociation des contrats de travail de Gérard M. Degonse et de M. Jeremy Male pour respecter les objectifs recherchés par l'AFEP et le MEDEF.

Les informations relatives aux éléments de rémunération de l'ensemble des membres du Directoire que sont M. Jean-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 cumulés avec ceux versés par JCDecaux Holding, actionnaire de contrôle de JCDecaux SA et par 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 le taux moyen 2008 de 1 livre sterling pour 1,246 euro.

Les bonus versés en 2008 correspondent aux résultats de l'exercice 2007. Par exception, les bonus versés au Royaume-Uni à M. Jean-François Decaux et M. Jeremy Male en 2008 correspondent aux résultats de l'exercice 2008 et ceux versés en 2007 correspondent aux résultats de l'exercice 2007.

Les rémunérations et augmentations éventuelles des membres du Directoire, leur bonus et avantages éventuels sont décidés par le Conseil de Surveillance sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations après étude par ce dernier de la performance globale du Groupe au cours de l'exercice.

Le bonus correspond à un pourcentage du salaire brut fixe annuel.

Pour M. Jean-François Decaux et M. Jean-Charles Decaux, le bonus de chacun d'eux peut atteindre 150 % du salaire fixe annuel, dont 50 % au titre d'objectifs financiers liés à l'EBIT et au Free Cash Flow et 100 % au titre de réalisations stratégiques ponctuelles

par la Direction Générale (par exemple la signature de nouveaux contrats et l'acquisition de nouvelles sociétés). Dans le cadre de contrats d'une importance exceptionnelle, il peut être attribué un bonus spécial.

Pour M. Jeremy Male, 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, le bonus annuel de référence est de 150 000 euros dont 50 % garantis et 50 % au titre de la réalisation d'objectifs financiers liés à l'EBIT et au Free Cash Flow, de réalisations d'objectifs spécifiques fixés par le Directoire et de l'atteinte d'objectifs personnels liés aux directions dont il a la charge. Ce montant de référence n'est pas un plafond.

Indemnités de rupture

M. Jean-Charles Decaux et M. Jean-François Decaux ne bénéficient d'aucun engagement de versement d'une indemnité en cas de cessation de leurs fonctions.

En cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de la Société, cette dernière est susceptible de verser à M. Gérard Degonse :

- une indemnité de fin de carrière correspondant à 2 années de salaire fixe et variable, incluant les indemnités légales et conventionnelles ;
- une indemnité de non-concurrence correspondant à 1,5 année de salaire fixe et variable pour une obligation de deux ans.

En cas de rupture de son contrat de travail à l'initiative de la société JCDecaux UK Ltd, cette dernière est susceptible de verser à M. Jeremy Male :

- une indemnité égale à une année de salaire et à la moyenne des primes sur résultats versées au titre des deux dernières années.

Avantages en nature

Les avantages en nature sont liés à la mise à disposition d'un logement de fonction pour M. Jean-Charles Decaux, en Espagne, en 2007 et de véhicules de société, pour M. Jean-François Decaux et M. Jeremy Male, au Royaume Uni et pour M. Gérard Degonse, en France et à l'attribution d'actions gratuites à M. Jean-François Decaux et M. Gérard Degonse, en rémunération de leurs mandats d'administrateur au sein de la société Affichage Holding (société cotée en Suisse).

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-Charles Decaux et M. Jean-François Decaux ne disposent pas de stock options ou d'actions gratuites, ayant renoncé à en recevoir.

M. Gérard Degonse et M. Jeremy Male perçoivent l'équivalent de 100% de leur salaire fixe annuel en stock options, sans condition de performance en application de leur contrat de travail. M. Gérard Degonse et M. Jeremy Male perçoivent l'équivalent de 50 % de leur salaire fixe annuel en actions gratuites sans condition de performance en application de leur contrat de travail.

La valorisation des stock options et actions gratuites attribuées à M. Gérard Degonse et M. Jeremy Male en 2007 et 2008 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 106.

Montants versés

M. Jean-Charles DECAUX – Président du Directoire

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2007	2008
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 705 300	1 133 954
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	2 705 300	1 133 954

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2007		2008	
	Montants versés en 2008 et 2007 au titre de 2007	Montants versés en 2007 au titre de 2007	Montants versés en 2009 et 2008 au titre de 2008	Montants versés en 2008 au titre de 2008
Rémunération fixe	1 065 000	1 065 000	1 119 510	1 119 510
- JCDecaux Holding	91 500	91 500	96 075	96 075
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	973 500	973 500	1 023 435	1 023 435
Rémunération variable	1 600 000	0	0	0
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	1 600 000	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature	22 000	22 000	0	0
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	22 000	22 000	0	0
Assurances vie / retraite spécifique	18 300	18 300	14 444	14 444
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	18 300	18 300	14 444	14 444
TOTAL	2 705 300	1 105 300	1 133 954	1 133 954

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
	✓		✓		✓		✓

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2007	2008
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 785 000	1 242 501
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	2 785 000	1 242 501

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2007		2008	
	Montants versés en 2008 et 2007 au titre de 2007	Montants versés en 2007 au titre de 2007	Montants versés en 2009 et 2008 au titre de 2008	Montants versés en 2008 au titre de 2008
Rémunération fixe	1 077 500	1 077 500	1 119 510	1 119 510
- JCDecaux Holding	91 500	91 500	96 075	96 075
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	986 000	986 000	1 023 435	1 023 435
Rémunération variable	1 600 000	800 000	0	0
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	1 600 000	800 000	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	53 000	53 000	52 533	52 533
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	0	0	0	0
Affichage Holding (Suisse)	53 000	53 000	52 533	52 533
Avantages en nature	39 000	39 000	55 987	55 987
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	23 200	23 200	38 655	38 655
- Affichage Holding (Suisse)	15 800	15 800	17 332	17 332
Assurances vie / retraite spécifique	15 500	15 500	14 471	14 471
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	15 500	15 500	14 471	14 471
TOTAL	2 785 000	1 985 000	1 242 501	1 242 501

3. Autres informations

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
	✓		✓		✓		✓

M. Gérard DEGONSE – Membre du Directoire

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2007	2008
Rémunérations versées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	617 900	611 792
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 3)	58 422	42 687
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 5)	94 129	90 101
TOTAL	770 451	744 580

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2007		2008	
	Montants versés en 2008 et 2007 au titre de 2007	Montants versés en 2007 au titre de 2007	Montants versés en 2009 et 2008 au titre de 2008	Montants versés en 2008 au titre de 2008
Rémunération fixe	450 000	450 000	472 500	472 500
- JCDecaux Holding	39 000	39 000	41 250	41 250
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	411 000	411 000	431 250	431 250
Rémunération variable	102 000	0	66 850	0
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	102 000	0	66 850	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	48 300	48 300	53 150	53 150
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	0	0	0	0
- Affichage Holding (Suisse)	48 300	48 300	53 150	53 150
Avantages en nature	17 600	17 600	19 292	19 292
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	1 700	1 700	1 692	1 692
- Affichage Holding (Suisse)	15 900	15 900	17 600	17 600
Assurances vie / retraite spécifique	0	0	0	0
TOTAL	617 900	515 900	611 792	544 942

3. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées en 2007 et 2008

Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2008 (en euros)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
15/02/2008	Options de souscription	42 687	21 176	21,25	Du 15/02/2009 au 15/02/2015
Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2007 (en euros)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
20/02/2007	Options de souscription	58 422	19 929	22,58	Du 20/02/2008 au 20/02/2014

4. Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice

Aucune option n'a été levée au cours de l'exercice.

5. Actions gratuites attribuées en 2007 et 2008

Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2008 (en euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
15/02/2008	10 588	90 101	15/02/2010	15/02/2012	Néant
Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2007 (en euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
20/02/2007	9 987	94 129	20/02/2009	20/02/2011	Néant

6. Actions gratuites devenues disponibles durant l'exercice

Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
03/02/2006	9 186	Délai de 2 ans après l'acquisition

7. Autres informations

Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
✓			✓	✓		✓	

M. Jeremy MALE – Membre du Directoire

1. Synthèse des rémunérations et des options et actions gratuites attribuées (en euros)

	2007	2008
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	1 438 724	1 006 243
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 3)	95 090	64 903
Valorisation des actions attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 5)	53 862	65 135
TOTAL	1 587 676	1 136 281

2. Récapitulatif des rémunérations (en euros)

	2007		2008	
	Montants versés en 2008 et 2007 au titre de 2007	Montants versés en 2007 au titre de 2007	Montants versés en 2009 et 2008 au titre de 2008	Montants versés en 2008 au titre de 2008
Rémunération fixe	730 000	730 000	656 654	656 654
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	730 000	730 000	656 654	656 654
Rémunération variable	513 000	513 000	164 163	164 163
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	513 000	513 000	164 163	164 163
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature	0	0	9 978	9 978
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	0	0	9 978	9 978
Assurances vie / retraite spécifique	195 724	195 724	175 448	175 448
- JCDecaux Holding	0	0	0	0
- JCDecaux SA et les sociétés contrôlées	195 724	195 724	175 448	175 448
TOTAL	1 438 724	1 438 724	1 006 243	1 006 243

3. Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées en 2007 et 2008

Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2008 (en euros)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
15/02/2008	Options de souscription	64 903	32 197	21,25	15/02/2015
Date du plan	Nature des options	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2007 (en euros)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
20/02/2007	Options de souscription	95 090	32 437	22,58	20/02/2014

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)
21/06/2001	25 065	16,50
21/06/2001	25 000	16,50
21/06/2001	25 000	16,50
Total	75 065	

5. Actions gratuites attribuées en 2007 et 2008

Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2008 (en euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
15/02/2008	16 098	65 135	15/02/2012	15/02/2012	Néant
Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés en 2007 (en euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
20/02/2007	15 807	53 862	20/02/2009	20/02/2011	Néant

6. Actions gratuites devenues disponibles durant l'exercice

Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
03/02/2006	16 788	Délai de 2 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 qui s'élève à 180 000 euros depuis le 1^{er} janvier 2008 (autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 14 mai 2008) est réparti ainsi par le Règlement Intérieur :

Conseil de Surveillance (par membre - 4 réunions)			Comité d'Audit (4 réunions)		Comité des Rémunérations et des Nominations (2 réunions)	
Partie fixe	Partie variable	Réunion supplémentaire	Partie variable Président	Partie variable Membre	Partie variable Président	Partie variable Membre
14 000	13 000	2 050	15 000	7 500	6 000	5 000

Les montants alloués à titre de partie fixe sont réglés prorata temporis quand les mandats commencent ou prennent fin en cours d'exercice. Les jetons de présence sont payés aux membres du Conseil et des Comités trimestriellement, à trimestre échu.

Au-delà de 4 réunions, toute réunion du Conseil donne lieu au versement d'un complément de rémunération dès lors que la réunion ne se tient pas par conférence téléphonique.

Les membres du Conseil de Surveillance ne disposent pas de stock options ou d'actions gratuites.

Montants bruts versés (en euros)

M. Jean-Claude Decaux a renoncé à percevoir des jetons de présence au titre de ses fonctions de membre du Conseil de Surveillance et de Président du Comité des Rémunérations et des Nominations.

M. Jean-Claude DECAUX – Président du Conseil de Surveillance

	Montants versés en 2007	Montants versés en 2008
Jetons de présence	0	0
Autres rémunérations :		
SOPACT	45 735	46 352
JCDecaux Holding	193 610	196 078
<i>Dont avantages en nature (voiture)</i>	10 671	10 670
TOTAL	239 345	242 430

M. Jean-Pierre DECAUX – Membre du Conseil de Surveillance

	Montants versés en 2007	Montants versés en 2008
Jetons de présence :		
Conseil de Surveillance	23 795	23 750
Comité d'Audit	-	-
Comité des Rémunérations et des Nominations	-	-
Autres rémunérations	-	-
TOTAL	23 795	23 750

M. Pierre-Alain PARIENTE – Membre indépendant du Conseil de Surveillance

	Montants versés en 2007	Montants versés en 2008
Jetons de présence :		
Conseil de Surveillance	26 870	27 000
Comité d'Audit	-	-
Comité des Rémunérations et des Nominations	-	-
Autres rémunérations	-	-
TOTAL	26 870	27 000

M. Xavier de SARRAU – Membre indépendant du Conseil de Surveillance

	Montants versés en 2007	Montants versés en 2008
Jetons de présence :		
Conseil de Surveillance	26 870	27 000
Comité d'Audit	8 200	15 000
Comité des Rémunérations et des Nominations	-	2 500
Autres rémunérations	-	-
TOTAL	35 070	44 500

M. Christian BLANC – Membre indépendant du Conseil de Surveillance (jusqu'au 8 avril 2008)

	Montants versés en 2007	Montants versés en 2008
Jetons de présence :		
Conseil de Surveillance	24 820	6 750
Comité d'Audit	6 200	-
Comité des Rémunérations et des Nominations	4 100	2 500
Autres rémunérations	-	-
TOTAL	35 120	9 250

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 160 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 2008 (Article 223-26 du Règlement général de l'AMF)

En 2008, seul Jeremy Male, membre du Directoire, a déclaré les opérations suivantes sur les titres de la Société :

Membre	Nature des opérations	Date de l'opération	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
Jeremy Male	Levée de 25 065 options de souscription	19.02.08	16,50	413 572,50
	Cession de 25 065 actions	19.02.08	20,20	506 313,00
	Levée de 25 000 options de souscription	21.02.08	16,50	412 500,00
	Cession de 25 000 actions	21.02.08	19,62	490 500,00
	Levée de 25 000 options de souscription	22.02.08	16,50	412 500,00
	Cession de 25 000 actions	22.02.08	19,50	487 500,00

Aucune autre personne relevant de l'article L.621-18-2 du code de commerce n'a déclaré d'opération.

2.1.4. Options de souscription d'action

Tableau récapitulatif des principales conditions d'attribution des plans d'options de souscription d'actions

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 23 mars 2001, 4 103 704 options de souscription d'actions ont été attribuées par le Directoire à 6 254 collaborateurs au cours de l'exercice 2001.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 23 mai 2002, 1 666 718 options de souscription d'actions ont été attribuées par le Directoire à 160 collaborateurs au cours des exercices 2002, 2003, 2004 et 2005.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2005, 834 650 options ont été attribuées par le Directoire à 182 collaborateurs, au cours des exercices 2006 et 2007.

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 consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la Société dans la limite de 4 % du capital social au bénéfice des salariés ou des mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux.

Cette autorisation s'est substituée à celle donnée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2005.

	Plan 2001	Plan 2002	Plan 2005	Plan 2007
Date des Assemblées générales extraordinaires autorisant les plans d'options	23 mars 2001	23 mai 2002	11 mai 2005	10 mai 2007
Dates d'attribution des options et nombre d'options par date d'attribution	21 juin 2001 : 3 283 684 options 20 juillet 2001 : 479 024 options 14 décembre 2001 : 340 996 options	13 décembre 2002 : 88 096 options 16 janvier 2003 : 209 546 options 5 mars 2004 : 678 711 options 4 mars 2005 : 690 365 options	20 février 2006 : 70 758 options 20 février 2007 : 763 892 options	15 février 2008 : 719 182 options
Nombre global de bénéficiaires au titre de l'ensemble des attributions	6 254	160	182	167
Types d'options	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription	Options de souscription
Total d'options attribuées	4 103 704	1 666 718	834 650	719 182
dont membres du Directoire :				
. Gérard Degonse	47 732	91 507	38 274	21 176
. Jeremy Male	198 187	170 751	65 965	32 197
. Robert Caudron	5 000	72 484	29 229	-
- dont dix premiers salariés	183 485	362 628	114 717	113 955
Nombre d'actions souscrites au 31.12.08	2 968 252	482 335	0	0
Nombre cumulé d'options annulées ou devenues caduques au 31.12.08	1 135 452	153 112	63 698	26 492
Options restantes au 31.12.08	0	1 031 271	770 952	692 690
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
	21 juin 2001 : 16,50 euros	13 décembre 2002 : 10,67 euros	20 février 2006 : 20,55 euros	15 février 2008 : 21,25 euros
Prix de souscription d'actions pour les options attribuées :	20 juillet 2001 : 15,46 euros 14 décembre 2001 : 11,12 euros	16 janvier 2003 : 10,78 euros 5 mars 2004 : 15,29 euros 4 mars 2005 : 19,81 euros	20 février 2007 : 22,58 euros	

Au 31 décembre 2008, 3 450 587 options avaient été exercées. Compte-tenu des options ainsi exercées et des options annulées, il restait à cette même date 2 494 913 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 2008, 1,11 % des actions de la Société (hors FCPE).

Caractéristiques des options de souscription

Point de départ
d'exercice des
options

Bénéficiaires au titre d'un contrat de travail avec une société française :

- aucune option ne pourra être levée avant le premier anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options ;
- chaque bénéficiaire pourra exercer jusqu'à un tiers des options qui lui ont été attribuées à la date du premier anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options. Un délai d'incessibilité de trois ans s'applique aux actions ainsi acquises ;
- chaque bénéficiaire pourra exercer jusqu'à deux tiers des options qui lui ont été attribuées à la date du deuxième anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options. Un délai d'incessibilité de deux ans s'applique aux actions ainsi acquises ;
- chaque bénéficiaire pourra exercer la totalité des options qui lui ont été attribuées à compter de la date du troisième anniversaire et ce, jusqu'à la date du septième anniversaire de la date de la réunion du Directoire ayant attribué les options. Un délai d'incessibilité d'un an s'applique aux actions ainsi acquises.

Bénéficiaires au titre d'un contrat de travail avec une société étrangère :

- aucune option ne pourra être levée avant le premier anniversaire de la décision du Directoire attribuant les options ;
- chaque bénéficiaire pourra exercer jusqu'à un tiers des options qui lui ont été attribuées à la date du premier anniversaire de la décision du Directoire attribuant les options ;
- chaque bénéficiaire pourra exercer jusqu'à deux tiers des options qui lui ont été attribuées à la date du deuxième anniversaire de la décision du Directoire attribuant les options ;
- chaque bénéficiaire pourra exercer jusqu'à la totalité des options qui lui ont été attribuées à compter de la date du troisième anniversaire et ce, jusqu'à la date du septième anniversaire de la décision du Directoire ayant attribué les options.

Rapport spécial du Directoire sur les opérations réalisées en vertu des dispositions des articles L. 225-177 à L. 225-186 du Code de commerce (Article L. 225-184 du Code de commerce)

1. Options attribuées

Options attribuées aux membres du Directoire

Le nombre, les dates d'échéance et le prix des options de souscription ou d'achat d'actions qui, durant l'exercice 2008 et à raison des mandats et fonctions exercées dans la Société, ont été consenties à chacun des membres du Directoire par la Société figurent dans le Rapport sur les rémunérations, en page 160.

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 du Commerce ou par les Sociétés contrôlées par la Société au sens de l'article L.233-16 du Code du Commerce.

Les membres du Conseil de Surveillance ne bénéficient pas d'attribution de stock options.

Options attribuées aux salariés non-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 2008, ont été consenties par la Société à chacun des dix salariés non-membres du Directoire de la Société et de toute société comprise dans le périmètre d'attribution et dont le nombre d'options a été le plus élevé, figurent ci-dessous.

Bénéficiaires	Nombre d'options de souscription attribuées	Prix (en euros)	Dates d'échéance
Keppeler Dieter	14 989	21,25	15/02/2015
Javurek Karl	13 624	21,25	15/02/2015
Decaux Jean-Sébastien	13 295	21,25	15/02/2015
Vieira Ruy Alberto	11 503	21,25	15/02/2015
Sperring Don	10 509	21,25	15/02/2015
Wong Stephen	10 442	21,25	15/02/2015
Kam Brian	10 201	21,25	15/02/2015
Geoffroy Jean-Michel	10 000	21,25	15/02/2015
Schlumberger Isabelle	10 000	21,25	15/02/2015
Sambron François-Guy	9 392	21,25	15/02/2015

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été consentie aux salariés non-mandataires sociaux de la Société par les sociétés ou groupements qui lui sont liés au sens de l'article L.225-197-2 du Code du 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.

Bénéficiaires	Nombre d'options de souscription levées	Prix moyen pondéré (en euros)
Wong Stephen	14 384	16,50
Christophis Peter	13 904	16,50
Louis Alice	9 772	15,97
Petrignani Roger	6 468	16,50
Hubert Xavier	6 200	15,72
Sambron François-Guy	4 844	16,50
Gundermann Knud	4 743	16,50
Starke Tilo	4 613	16,50
Grant Joanne	4 097	15,71
Kuhanen Klaus	3 785	12,95

Le Directoire

Options de souscription détenues par les membres du Directoire au 31 décembre 2008

Membres	Nombre d'options	Date d'attribution
Jean-Charles Decaux	Néant	-
Jean-François Decaux	Néant	-
Gérard Degonse	35 513	05/03/2004
	27 410	04/03/2005
	18 345	20/02/2006
	19 929	20/02/2007
	21 176	15/02/2008
Total	122 373	
Jeremy Male	59 512	13/12/2002
	62 491	05/03/2004
	48 748	04/03/2005
	33 528	20/02/2006
	32 437	20/02/2007
	32 197	15/02/2008
Total	268 913	

2.1.5. Actions gratuites

Tableau récapitulatif des principales conditions d'attribution des plans d'actions gratuites

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 10 mai 2007 a autorisé le Directoire, pour une durée de 26 mois à compter de la date de cette Assemblée, à procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre (à l'exclusion d'actions de préférence) dans la limite de 0,5 % du capital social, au profit des salariés ou des mandataires du Groupe ou de certains d'entre eux.

Cette autorisation s'est substituée à celle donnée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2005.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2005, 35 961 actions gratuites ont été attribuées par le Directoire à deux de ses membres, au cours des exercices 2006 et 2007.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2007, 42 493 actions ont été attribuées par le Directoire à deux de ses membres, au cours des exercices 2007 et 2008.

	Plan 2005	Plan 2007
Date des Assemblées générales extraordinaires autorisant l'attribution d'actions gratuites	11 mai 2005	10 mai 2007
Date d'attribution des actions et nombre d'actions par date d'attribution	3 février 2006 : 25 974 actions 20 février 2007 : 9 987 actions	10 mai 2007 : 15 807 actions 15 février 2008 : 26 686 actions
Nombre global de bénéficiaires au titre de l'ensemble des attributions	2	2
Types d'actions	à émettre	à émettre
Total d'actions gratuites attribuées	35 961	42 493
- dont membres du Directoire	2	2
- dont dix premiers salariés	0	0
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
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

Caractéristiques des actions gratuites

Point de départ d'exercice des actions :

- bénéficiaires : salariés ou membres du Directoire du Groupe ou de certains d'entre eux ;
- condition de présence à l'effectif du Groupe à la date d'acquisition ;
- deux ans de période d'acquisition et deux ans de période de conservation. La période d'acquisition est de quatre ans pour les bénéficiaires résidant à l'étranger qui ne relèvent pas du régime fiscal de faveur des articles 80 quaterdecies et 200A, 6 bis du Code général des impôts sans période de conservation.

Rapport spécial du Directoire sur les opérations réalisées en vertu des dispositions des articles L.225-197-1 à L.225-197-5 du Code de commerce (Article L.225-197-4 du Code de commerce)

1. Actions gratuites attribuées aux membres du Directoire

Le nombre et la valeur des actions qui, durant l'exercice 2008 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 du commerce.

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 du 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 2008, compte-tenu de l'ensemble des instruments dilutifs en circulation (stock options et actions gratuites), le pourcentage de dilution potentielle maximale est de 1,14 %.

3. SCHEMAS D'INTERESSEMENT ET DE PARTICIPATION DU PERSONNEL

Pour la France, des avenants aux accords d'intéressement collectif des sociétés JCDecaux SA, Avenir et JCDecaux Airport France ainsi qu'à l'accord Groupe ont été conclus ; ces avenants ont permis d'actualiser les données nécessaires au calcul de l'intéressement collectif tout en renforçant l'intérêt des salariés à la performance de leur entité.

Les accords des Sociétés JCDecaux Artvertising et JCDecaux Holding ont été renouvelés tandis que l'accord de JCDecaux Mobilier Urbain est en cours d'application.

Un premier accord triennal a été conclu par référendum (plus de 91,37 % de « oui ») pour la société Cyclocity en 2008 ; il conforte le sentiment d'appartenance des salariés ainsi que la motivation de chacun à améliorer le service rendu aux clients.

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 et 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.442.2 du Code du travail.

Le montant de l'intéressement et de la participation versé, pour la France, au titre des trois derniers exercices figure en page 43 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, 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 2008 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

39 ans

Président du Directoire (rotation annuelle entre Jean-Charles Decaux et Jean-François Decaux) depuis le 14 mai 2008, 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 :	10 mai 2006
Date de 1 ^{ère} nomination :	9 octobre 2000
Date d'échéance du mandat :	30 juin 2009
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 2008, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

JCDecaux Holding (France)	Administrateur - Directeur Général Délégué (1 ^{ère} nomination : 22 juin 1998)
Avenir (France)	Président (1 ^{ère} nomination : 3 mai 2000)
Metrobus (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 18 novembre 2005)
JCDecaux España SLU (Espagne)	Président - Administrateur Délégué - Administrateur (1 ^{ère} nomination : 30 juin 2000)
El Mobiliario Urbano SLU (Espagne)	Président du Conseil d'Administration (1 ^{ère} nomination : 14 mars 2003) Administrateur Délégué (1 ^{ère} nomination : 17 décembre 1998) Administrateur (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} octobre 2003)
JCDecaux Atlantis (Espagne)	Président - Administrateur Délégué (1 ^{ère} nomination : 25 avril 1997)
JCDecaux & Cevasa SA (Espagne)	Président du Conseil d'Administration (1 ^{ère} nomination : 10 mars 2000)
IGPDecaux Spa (Italie)	Vice-Président du Conseil d'administration (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} décembre 2001)

Aucun mandat ou fonction n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe.

M. Jean-François DECAUX – Directeur Général – Membre du Directoire

50 ans

Directeur Général de JCDecaux SA depuis le 14 mai 2008, pour une durée de un an.

Membre du Directoire depuis le :	10 mai 2006
Date de 1 ^{ère} nomination :	9 octobre 2000
Date d'échéance du mandat :	30 juin 2009
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 2008, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

JCDecaux Holding (France)	Administrateur - Directeur Général Délégué (1 ^{ère} nomination : 15 juin 1998)
Metrobus (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 18 novembre 2005)
Media Frankfurt GmbH (Allemagne)	Vice-Président du Conseil de Surveillance (1 ^{ère} nomination : 3 avril 2001)
Europlakat International Werbe (Autriche)	Membre du Conseil de Surveillance (1 ^{ère} nomination : 3 décembre 2002)
Gewista Werbegesellschaft MbH (Autriche)	Vice-Président du Conseil de Surveillance (1 ^{ère} nomination : 9 août 2003)
Affichage Holding (société cotée - Suisse)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 7 février 2002)
WALL AG (société allemande)	Membre du Conseil de Surveillance (1 ^{ère} nomination : 20 janvier 2004)

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

61 ans

Membre du Directoire depuis le :	10 mai 2006
Date de 1 ^{ère} nomination :	9 octobre 2000
Date d'échéance du mandat :	30 juin 2009
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 2008, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

JCDecaux UK Ltd. (Royaume-Uni)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 1 ^{er} janvier 2002)
Affichage Holding (société cotée - Suisse)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : 25 mai 2005)

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe, est la suivante :

Bouygues Télécom (France) Administrateur (du 16/12/2000 au 19/02/2004)

M. Jeremy MALE– Membre du Directoire

51 ans

Membre du Directoire depuis le : 10 mai 2006
Date de 1^{ère} nomination : 9 octobre 2000
Date d'échéance du mandat : 30 juin 2009
Adresse professionnelle : Summit House, 27 Sale Place, W21YR, London, Royaume-Uni

M. Jeremy Male, Directeur Général Europe du Nord et Centrale, a rejoint le Groupe en août 2000.

Auparavant, il était Directeur Général Europe de Viacom Affichage et a exercé des fonctions de direction dans des groupes agroalimentaires tels que Jacobs Suchard et Tchibo.

La liste des autres mandats ou fonctions exercés, en 2008, dans toutes sociétés du Groupe, est la suivante :

JCDecaux Sverige AB (Suède) Président du Conseil d'Administration (1^{ère} nomination : 31 décembre 2001)
AFA JCDecaux A/S (Danemark) Président du Conseil d'Administration (1^{ère} nomination : 5 mars 2002)
JCDecaux Airport UK Ltd. (Royaume-Uni) Administrateur (1^{ère} nomination : 11 septembre 2000)
JCDecaux UK Ltd. (Royaume-Uni) Administrateur (1^{ère} nomination : 1^{er} septembre 2000)
Aucun mandat ou fonction n'a été exercé, au cours des cinq dernières années, dans des sociétés hors Groupe.

4.2. Mandats des membres du Conseil de Surveillance

M. Jean-Claude DECAUX – Président du Conseil de Surveillance

71 ans

Président du Conseil de Surveillance depuis le : 10 mai 2006
Date de 1^{ère} nomination : 9 octobre 2000
Date d'échéance du mandat : 30 juin 2009
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 2008, 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-Directeur Général (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)
S.C.I. Lyonnaise d'Entrepôt (France) Gérant (jusqu'au 30 juin 2006)
HSBC (France) Administrateur (de mai 2003 au 12 mai 2004)
Bouygues Télécom (France) Représentant de JCDecaux Holding, Administrateur (1^{ère} nomination : 19 février 2004)

M. Jean-Pierre DECAUX– Vice-Président du Conseil de Surveillance

65 ans

Vice-Président du Conseil de Surveillance depuis le : 10 mai 2006
Date de 1^{ère} nomination : 9 octobre 2000
Date d'échéance du mandat : 30 juin 2009
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 2008, dans toutes sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans les sociétés hors Groupe, est la suivante :

S.C.I. de la Plaine St-Pierre (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : 14 octobre 1981)
S.C. Bagavi (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : nc)
S.C.I. CRILUCA (France)	Gérant (1 ^{ère} nomination : nc)
Assor (France)	Administrateur (1 ^{ère} nomination : nc)
Société Foncière de Joyenval (France)	Administrateur (jusqu'en 2008)

M. Pierre-Alain PARIENTE (Membre indépendant) – Membre du Conseil de Surveillance

73 ans

Membre du Conseil de Surveillance depuis le : 10 mai 2006

Date de 1^{ère} nomination : 9 octobre 2000

Date d'échéance du mandat : 30 juin 2009

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 2008, 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

58 ans

Membre du Conseil de Surveillance depuis le : 10 mai 2006

Date de 1^{ère} nomination : 14 mai 2003

Date d'échéance du mandat : 30 juin 2009

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 2008, dans toutes sociétés du Groupe.

La liste des mandats ou fonctions exercés, au cours des cinq dernières années, dans les sociétés hors Groupe, est la suivante :

Financière Atlas Membre du Conseil de Surveillance (1^{ère} nomination : nc)

M. Christian BLANC (Membre indépendant) (Membre du Conseil de Surveillance jusqu'au 8 avril 2008)

66 ans

Membre du Conseil de Surveillance depuis le : 10 mai 2006

Date de 1^{ère} nomination : 9 octobre 2000

Date d'échéance du mandat : 30 juin 2009

Adresse professionnelle : 17 rue Soyer, 92200 Neuilly-sur-Seine, France

M. Christian Blanc a été Président-Directeur Général de la RATP de 1989 à 1992 puis, de 1993 à 1997, Président-Directeur Général d'Air France et d'Air France Europe.

De 2000 à 2001, M. Christian Blanc a été Vice-Président de Merrill Lynch Europe et Président de Merrill Lynch France.

M. Christian Blanc a été élu parlementaire en 2002.

Aucun autre mandat ou fonction n'a été exercé, en 2008, 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 :

Parlementaire	Jusqu'en mars 2008
Carrefour (France)	Administrateur (jusqu'en février 2005)
Thomson Multimédia (France)	Administrateur (jusqu'en décembre 2006)
COFACE (France)	Administrateur (jusqu'en avril 2008)
Cap Gemini (France)	Administrateur (jusqu'en décembre 2006)

M. Christian BLANC a démissionné de ses fonctions dans la Société le 8 avril 2008 pour des raisons de conflits d'intérêt. Cette décision a fait suite à la nomination de M. Christian Blanc aux fonctions de Secrétaire d'Etat chargé du Développement de la « Région Capitale ».

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 % 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 201.

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 Monsieur 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 maintenue de manière défensive, 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 ainsi protégée dans 94 pays.

Par un accord de coexistence de marques conclu 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 2008, le Groupe est titulaire de plus de 400 autres marques secondaires. Plus de 900 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 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 2008, le Groupe est titulaire de 177 brevets en France et à l'étranger. Lors du paiement des annuités relatives aux brevets et du renouvellement de chacun des titres de propriété intellectuelle, le Groupe étudie systématiquement l'opportunité de conserver un monopole sur ces derniers.

4.6. Conventions réglementées, prêts et garanties consentis par la Société

Aucune convention relevant de l'article L.225-86 et L.225-87 du Code de commerce n'a été conclue au cours de l'exercice.

Il n'existe aucun contrat de service entre la Société et l'un de ses mandataires sociaux prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat. Au cours de l'exercice écoulé, aucun prêt ou garantie n'a été accordé ou constitué par la Société en faveur de l'un des membres du Directoire ou du Conseil de Surveillance.

ACTIONNARIAT ET BOURSE

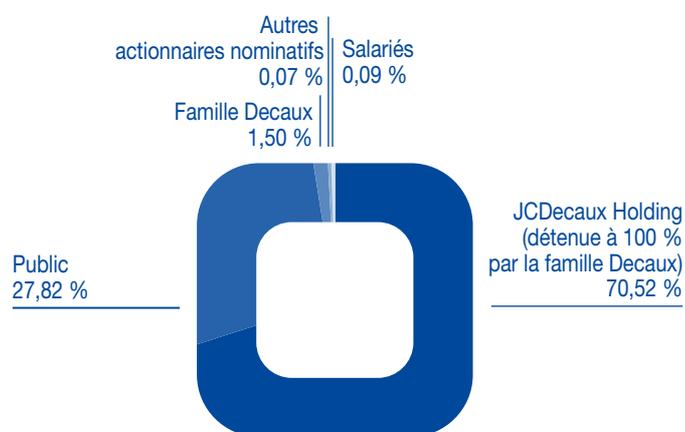
1. ACTIONNARIAT AU 31 DECEMBRE 2008

1.1. Répartition entre nominatifs et porteurs

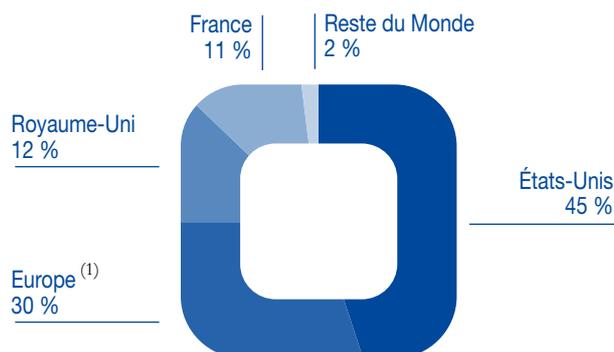
Au 31 décembre 2008, le capital est de 3 373 250,96 euros divisé en 221 270 597 actions, réparties de la manière suivante :

- actions au nominatif : 159 695 552 détenues par 151 actionnaires,
- actions au porteur : 61 575 045 actions.

1.2. Principaux actionnaires



1.3. Répartition du flottant par zone géographique



Source : Thomson Financial / Euroclear
(sur la base des actions identifiées (97,35 % du flottant))

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni

2. EVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT

Répartition du capital au cours des trois dernières années

Actionnaires	31 décembre 2006			31 décembre 2007			31 décembre 2008			
	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	155 056 749	69,935%	69,935%	156 030 573	69,949%	69,949%	156 030 573	70,516%	70,516%	
Membres du Directoire et du Conseil de Surveillance	Jean-Charles Decaux	1 712 210	0,772%	0,772%	1 712 210	0,768%	0,768%	1 712 210	0,774%	0,774%
	Jean-François Decaux	1 796 179	0,810%	0,810%	1 156 179	0,518%	0,518%	1 156 179	0,523%	0,523%
	Gérard Degonse	0	0,000%	0,000%	0	0,000%	0,000%	9 186	0,004%	0,004%
	Jeremy Male	0	0,000%	0,000%	0	0,000%	0,000%	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%
	Christian Blanc	1 500	0,001%	0,001%	1 500	0,001%	0,001%	1 500	0,001%	0,001%
	Jean-Pierre Decaux	1 574	0,001%	0,001%	1 574	0,001%	0,001%	1 574	0,001%	0,001%
	Pierre-Alain Pariente	1 020	-	-	1 020	-	-	1 020	-	-
Xavier de Sarrau	11 000	0,005%	0,005%	11 000	0,005%	0,005%	11 000	0,005%	0,005%	
Autres nominatifs	Jean-Sébastien Decaux	768 824	0,347%	0,347%	435 000	0,195%	0,195%	435 000	0,197%	0,197%
	Danielle Decaux	3 059	0,001%	0,001%	3 059	0,001%	0,001%	3 059	0,001%	0,001%
	Annick Piraud	18 572	0,008%	0,008%	18 572	0,008%	0,008%	18 572	0,008%	0,008%
	FCPE JCDecaux Développement	213 400	0,096%	0,096%	190 100	0,085%	0,085%	199 900	0,090%	0,090%
	Autres	59 154	0,027%	0,027%	67 576	0,030%	0,030%	90 816	0,030%	0,030%
Sous-total nominatifs	Total	159 651 416	72,007%	72,007%	159 636 538	72,001%	72,001%	159 695 552	72,172%	72,172%
Actionnaires ayant déclaré un franchissement de seuil	Franklin Resources *	N/A	N/A	N/A	4 391 824	1,969%	1,969%	4 391 824	1,985%	1,985%
	ING **	N/A	N/A	N/A	11 159 873	5,003%	5,003%	13 427 377	6,068%	6,068%
	Lansdowne Partners Limited ***	N/A	N/A	N/A	6 587 312	2,953%	2,953%	4 284 250	1,936%	1,936%
	Marsico Capital Management LLC ****	N/A	N/A	N/A	6 580 396	2,950%	2,950%	3 960 792	1,790%	1,790%
Actions auto-détenues		0	0,000%	0,000%	0	0,000%	0,000%	0	0,000%	0,000%
	Public	62 063 844	27,993%	27,993%	34 705 845	15,559%	15,559%	35 510 802	16,049%	16,049%
TOTAL		221 715 260	100,000%	100,000%	223 061 788	100,000%	100,000%	221 270 597	100,000%	100,000%

* selon la dernière déclaration de franchissement de seuil du 10.09.07

** selon la dernière déclaration de franchissement de seuil du 14.07.08

*** selon la dernière déclaration de franchissement de seuil du 4.09.08

**** selon la dernière déclaration de franchissement de seuil du 24.09.08

Capital et droits de vote au 31 décembre 2008

Le nombre de droits de vote au 31 décembre 2008 était de 221 270 597 actions égal au nombre des actions constituant le capital. Au 31 décembre 2008, en l'absence d'action propre détenue par la Société et en l'absence de droits de vote double, il n'y a pas de différence entre le pourcentage de capital et le pourcentage de droits de vote.

A la connaissance de la société, il n'existe pas de pactes d'actionnaires ou d'actions de concert.

Au 14 juillet 2008, la société ING a déclaré avoir franchi le seuil de 6 % à la hausse et détenir 13 427 377 actions.

Au 31 décembre 2008, le pourcentage détenu par le personnel directement ou par l'intermédiaire d'organismes de placement spécialisés est de 0,090%.

Au 31 décembre 2008, les membres du Directoire et du Conseil de Surveillance, dont le détail figure dans le tableau ci-dessus détenaient 2 917 632 actions de la Société, représentant environ 1,32% du capital et des droits de vote.

Au 31 décembre 2008, certains des membres du Directoire et du Conseil de Surveillance, dont le détail est mentionné en page 179, détenaient, en pleine propriété et en nue-propiété, 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 70,52 % des actions de la Société.

Au 31 décembre 2008, il n'existe pas de nantissement, garantie ou sûreté significatifs sur les actions de la Société.

Dividendes

Au titre des trois derniers exercices, il a été distribué les dividendes suivants :

- Exercice 2005 : un dividende de 0,40 euro par action éligible à l'abattement de 40 %.
- Exercice 2006 : un dividende de 0,42 euro par action éligible à l'abattement de 40 %.
- Exercice 2007 : un dividende de 0,44 euro par action éligible à l'abattement de 40 %.

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, majoritairement 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 2008, 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	30		0,002 %
Jean-Pierre Decaux	65		0,003 %
JFD Investissement	175 500		9,000 %
JFD Participations		429 000 ⁽¹⁾	22,001 %
Jean-Sébastien Decaux	45 435	604 500 ⁽¹⁾	33,331 %
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, le sont, comme indiqué en page 201 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 2008

L'action JCDecaux est cotée sur Euronext Paris (Compartiment A), à l'exclusion de tout autre marché.

Le titre JCDecaux fait partie des valeurs qui composent l'indice SBF 120 depuis le 26 novembre 2001 et l'indice Euronext 100 depuis le 2 janvier 2004.

Depuis le 3 janvier 2005, JCDecaux a également rejoint un nouvel indice boursier : l'indice CAC Mid100. Cet indice est composé des 100 premières capitalisations qui suivent les 60 valeurs les plus importantes composant les indices CAC 40 et CAC Next20.

JCDecaux fait également partie depuis le 22 septembre 2003 de l'indice ASPI Eurozone, indice européen utilisé par les investisseurs souhaitant s'engager en faveur du développement durable et socialement responsable des entreprises.

Le Groupe a intégré le 21 mars 2005 l'indice FTSE4Good, indice de référence des valeurs socialement responsables.

Enfin, depuis le 6 septembre 2007, le Groupe figure parmi les nouvelles sociétés qui ont intégré l'indice Dow Jones Sustainability (DJSI), autre indice de référence des sociétés socialement responsables, composé de 319 sociétés dans le monde dont 22 sociétés françaises.

Au 31 décembre 2008, le nombre d'actions s'élevait à 221 270 597 et le capital ne comportait aucune action auto-détenue. Le nombre moyen pondéré d'actions s'élevait à 221 773 911 au cours de l'exercice 2008. Il s'est échangé en moyenne 610 318 titres par jour.

Le titre JCDecaux a clôturé l'année 2008 à 12,30 euros en baisse de 54 % par rapport au 31 décembre 2007.

6. ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE ET DES VOLUMES DE TRANSACTIONS

Depuis le 1^{er} janvier 2007, 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€)
2007						
Janvier	22,70	21,24	22,70	3 783 588	171 981	5 029,95
Février	23,29	21,63	21,63	4 472 839	223 642	4 792,85
Mars	22,52	21,37	22,09	6 585 516	299 342	4 894,78
Avril	23,27	22,00	22,98	6 680 415	351 601	5 091,99
Mai	24,70	22,95	24,70	8 819 337	400 879	5 473,11
Juin	24,75	23,00	23,53	8 399 522	399 977	5 214,05
Juillet	23,75	22,62	23,03	4 937 523	224 433	5 103,25
Août	24,08	21,93	22,38	10 427 424	453 366	4 959,22
Septembre	24,63	22,27	24,63	6 853 543	342 677	5 457,80
Octobre	26,08	24,68	25,43	6 741 463	293 107	5 635,07
Novembre	29,01	25,73	26,47	16 522 538	751 024	5 865,53
Décembre	27,50	26,63	26,90	6 536 302	344 016	5 960,81
2008						
Janvier	26,56	20,75	21,76	19 417 226	882 601	4 821,83
Février	21,74	19,33	20,01	14 449 553	688 074	4 434,05
Mars	20,71	17,35	18,62	17 554 996	923 947	4 126,03
Avril	19,54	18,35	18,40	11 027 892	501 268	4 077,28
Mai	20,00	17,96	18,82	9 715 994	462 666	4 170,35
Juin	18,45	16,17	16,19	11 731 654	558 650	3 587,58
Juillet	16,77	14,26	16,32	13 450 631	584 810	3 640,81
Août	16,40	14,76	15,14	10 238 126	487 530	3 377,56
Septembre	16,20	14,55	15,33	16 457 831	748 083	3 419,95
Octobre	14,77	11,88	13,56	15 804 925	687 171	3 025,08
Novembre	14,16	9,80	11,05	10 567 408	528 370	2 465,13
Décembre	13,11	10,48	12,30	5 825 269	277 394	2 742,88
2009						
Janvier	13,94	9,82	10,79	7 032 208	334 867	2 385,50
Février	10,35	9,79	10,19	7 252 781	362 639	2 251,81

⁽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 2008

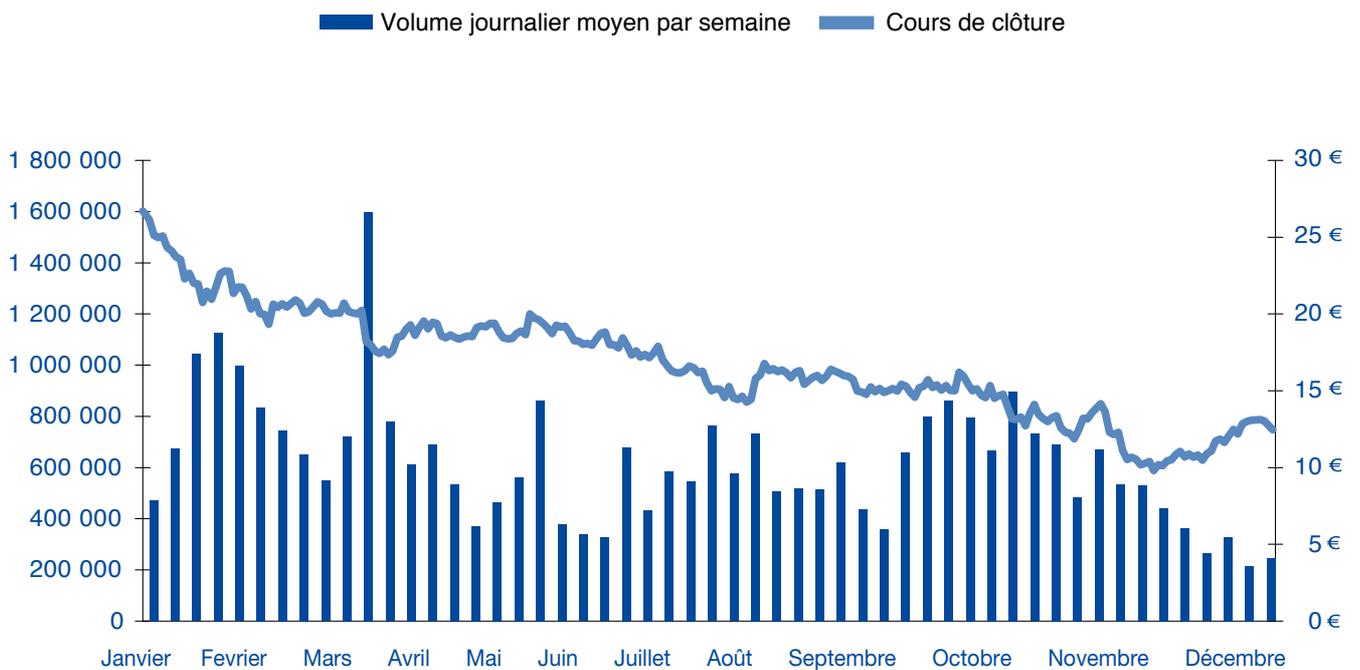
Cours le plus haut (02/01/08) ⁽¹⁾	26,56
Cours le plus bas (20/11/08) ⁽¹⁾	9,80
Capitalisation boursière ⁽²⁾	2742,88
Nombre d'actions au 31/12/2008	221 270 597
Volume moyen journalier	610 318

Source : Thomson Financial

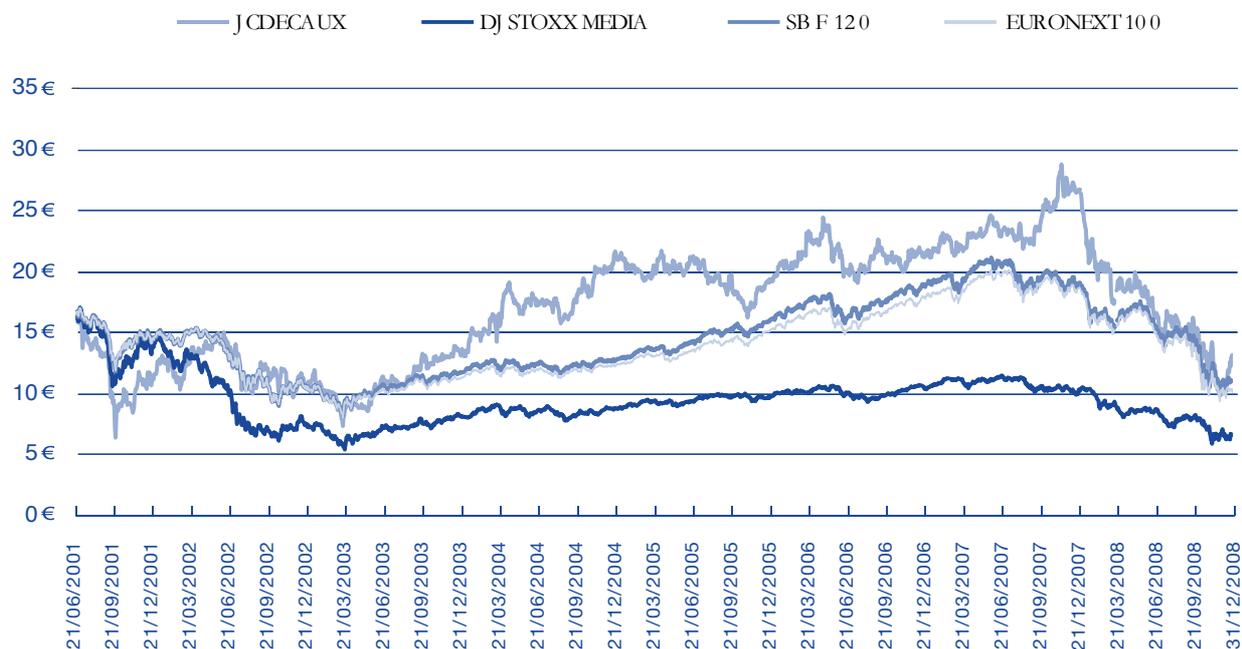
⁽¹⁾ En euros, cours de clôture ;

⁽²⁾ En millions d'euros, au 31 décembre 2008.

Évolution du cours de l'action JCDecaux et des volumes de transactions en 2008



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
6 mai 2009	Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2009 et information trimestrielle
31 mai 2009	Assemblée Générale
13 juillet 2009	Chiffre d'affaires du 2 ^e trimestre 2009 et résultats semestriels 2009 Rapport financier semestriel
4 novembre 2009	Chiffre d'affaires du 3 ^e trimestre 2009 et information trimestrielle

CAPITAL

1. GÉNÉRALITÉS

1.1. Montant du capital

Au 31 décembre 2008, le capital de la Société s'établit à 3 373 250,96 euros, divisé en 221 270 597 actions, toutes de même catégorie et entièrement libérées. La répartition du capital de la Société est indiquée en page 179 du présent document.

1.2. Conditions statutaires auxquelles sont soumises les modifications du capital et des droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

1.3. Évolution du capital au cours des trois dernières années

Date	Opération	Nombre d'actions émises/annulées	Montant nominal de l'augment./réduc. de capital <i>en euros</i>	Prime d'émission/par action <i>en euros</i>	Montant cumulé de la prime d'émission <i>en euros</i>	Montants successifs du capital <i>en euros</i>	Nombre cumulé d'actions	Valeur nominale
31-déc-05	Augmentation de capital liée aux levées d'options de souscription d'actions	298 198	4 546	16,06	4 787 921,07	3 366 466,27	220 825 551	(1)
30-juin-06	Augmentation de capital liée aux levées d'options de souscription d'actions	758 285	11 559,99	15,84	12 010 224,60	3 378 026,26	221 583 836	(1)
31-déc-06	Augmentation de capital liée aux levées d'options de souscription d'actions	131 424	2 003,55	15,31	2 012 769,18	3 380 029,81	221 715 260	(1)
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)

⁽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, en cours de validité, accordées au Directoire

Date de l'Assemblée	Nature de la délégation donnée au Directoire	Utilisation faite de la délégation par le Directoire en 2008
10 mai 2007	Procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre, au profit de salariés ou de mandataires du Groupe ou de certains d'entre eux, dans la limite de 0,5 % du capital social, cette autorisation ayant une durée de 26 mois.	Le Directoire a consenti 26 686 actions gratuites le 15 février 2008
	Procéder à l'émission d'obligations, cette autorisation ayant une durée de validité de 26 mois. 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 de 3 milliards d'euros, prime d'émission incluse, et en fixer les conditions et modalités. Une sur-allocation est possible dans la limite de 450 millions d'euros en cas de succès de l'augmentation du capital social. Cette délégation a été donnée pour 26 mois. La même autorisation a été donnée en prévoyant la suppression du droit préférentiel de souscription	Cette délégation n'a pas été utilisée au cours de l'exercice écoulé
	Emettre des actions ou des valeurs mobilières convertibles en actions sans droit préférentiel de souscription, en rémunération d'apports constitués d'actions et ce dans la limite de 10 % du capital social, cette autorisation ayant une durée de 26 mois.	Cette délégation n'a pas été utilisée au cours de l'exercice écoulé
	Procéder à l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois, par incorporation de primes, réserves ou bénéfices pour un montant maximal de 3 milliards d'euros, prime d'émission incluse, cette autorisation ayant une durée de 26 mois.	Cette délégation n'a pas été utilisée au cours de l'exercice écoulé
	Décider l'augmentation du capital social au bénéfice des salariés (souscriptions dans le cadre de PEE, hors stock options); ces augmentations du capital sont plafonnées à 30 millions d'euros, prime d'émission incluse, cette autorisation ayant une durée de 26 mois.	Cette délégation n'a pas été utilisée au cours de l'exercice écoulé
	Consentir des options de souscription et d'achat d'actions de la Société, au profit de salariés ou de mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux, dans la limite de 4 % du capital social, cette autorisation ayant une durée de 26 mois.	Le Directoire a consenti 719 182 options de souscription le 15 février 2008

2. RACHAT PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

2.1. Rapport spécial du Directoire sur le rachat par la Société de ses propres actions en vertu des dispositions des articles L.225-206 à L.225-217 du Code de commerce (Article L.225-209 al. 2 du Code de commerce)

Nous vous rappelons que l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2007 a autorisé le Directoire, pour une durée de 18 mois, à procéder à des opérations d'achat d'actions de la Société sur le marché, dans la limite de 30 euros par action, et pour un montant maximal global de 665 145 780 euros, également pendant une période de 18 mois, en vue, notamment, de l'annulation desdites actions.

Faisant usage de ces autorisations, le Directoire a décidé, au cours de l'exercice 2008 :

- de procéder au rachat de 2 106 724 de ses propres actions, au prix moyen pondéré de 18,34 euros, pour un montant total de 38 800 918,58 euros, sur la période du 17 janvier au 30 juin 2008 ;
- d'annuler la totalité des 2 106 724 actions ainsi auto-détenues, en date du 4 décembre 2008.

Nous vous rappelons également que l'Assemblée Générale Mixte du 14 mai 2008 a autorisé le Directoire à procéder à des opérations d'achat d'actions de la Société sur le marché, dans la limite de 30 euros par action et pour un montant maximal global de 669 185 340 euros, pendant une période de 18 mois ; en vue notamment de l'annulation desdites actions.

Cette délégation n'a pas été utilisée par le Directoire au cours de l'exercice 2008.

Le Directoire

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 13 mai 2009.

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 13 mai 2009, soit, à titre indicatif au 31 décembre 2008, 221 270 597 actions.
- Prix d'achat unitaire maximal autorisé : 20 euros.
- Montant maximal du programme : 442 541 180 euros pour 22 127 059 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 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.443-1 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 13 mai 2009 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 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 13 mai 2009, soit jusqu'au 13 novembre 2010.

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 m².
Années 90 :	JCDecaux est présent sur trois continents, en Europe, aux États-Unis et en Asie-Pacifique.
1994 :	Premier contrat de mobilier urbain à San Francisco.
1998 :	JCDecaux étend le concept de mobilier urbain aux centres commerciaux aux États-Unis.
1999 :	Acquisition d'Avenir et diversification de l'activité du Groupe dans l'Affichage grand format et la Publicité dans les transports. JCDecaux devient un leader mondial de la communication extérieure.
2001 :	Partenariat avec Gewista en Europe centrale et IGPDecaux en Italie. JCDecaux devient n°1 de l'Affichage en Europe. JCDecaux remporte les contrats de Los Angeles et de Chicago aux États-Unis.
2002 :	JCDecaux signe le contrat de Chicago aux États-Unis et remporte, en partenariat avec CBS Outdoor, l'appel d'offres de la ville de Vancouver au Canada.
2003 :	JCDecaux porte à 67 % sa participation dans la société Gewista, acteur majeur de la communication extérieure en Autriche.
2004 :	JCDecaux renouvelle le contrat pour le mobilier urbain de la Communauté Urbaine de Lyon. En Asie-Pacifique, le Groupe signe le premier contrat exclusif d'abribus publicitaires à Yokohama, deuxième ville du Japon, et remporte le contrat destiné à gérer les espaces publicitaires des aéroports de Shanghai, en partenariat avec ces derniers.
2005 :	JCDecaux procède à trois acquisitions majeures en Chine et devient le n° 1 de la communication extérieure sur ce marché en forte croissance. Le Groupe poursuit parallèlement son développement au Japon.
2006 :	JCDecaux réalise plusieurs acquisitions visant à pénétrer de nouveaux marchés à forte croissance ou à consolider ses positions sur les marchés matures. Ainsi, JCDecaux acquiert VVR-Berek, premier opérateur de communication extérieure à Berlin et s'implante en Russie et en Ukraine. Le Groupe accélère également son développement au Japon.

2007 et 2008 : JCDecaux renouvelle de nombreux contrats majeurs, notamment en France, et lance des parcs de vélos en libre service financés par la publicité, dont le programme Vélip' à Paris. Le déploiement de l'activité Mobilier Urbain s'accélère au Japon, avec le gain de quatre nouveaux contrats, et le Groupe poursuit son développement en Inde et en Chine, avec le renouvellement et l'extension du contrat publicitaire du métro de Shanghai. JCDecaux réalise par ailleurs plusieurs acquisitions ou partenariats visant à pénétrer de nouveaux marchés à forte croissance, notamment au Moyen-Orient et en Asie Centrale.

3. STATUTS

Les statuts sont modifiés dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

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 - DENOMINATION

La Société a pour dénomination : **JCDecaux SA**

ARTICLE 4 - SIEGE

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- DUREE

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 3.373.250,96 € (trois millions trois cent soixante treize mille deux cent cinquante euros, quatre vingt seize cents) divisé en 221.270.597 (deux cent vingt et un millions deux cent soixante dix mille cinq cent quatre vingt dix sept) actions de même catégorie et entièrement libérées.

ARTICLE 7 - LIBERATION 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 ATTACHES 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 1/40ème 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 INDIVISIBILITE 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 SOCIETE

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 - DUREE DES FONCTIONS DES MEMBRES DU DIRECTOIRE - REMUNERATION

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 19 ci-après.

Le Directoire a la faculté de déléguer partie de ses pouvoirs qu'il jugera utile.

Les membres du Directoire peuvent, avec l'autorisation du Conseil de Surveillance, répartir entre eux les tâches de direction. Toutefois, cette répartition ne peut en aucun cas avoir pour effet de retirer au Directoire son caractère d'organe assurant collégalement la direction générale de la Société.

Le Directoire exerce ses fonctions sous le contrôle du Conseil de Surveillance. Il doit notamment présenter au Conseil de Surveillance :

- une fois par trimestre au moins, un rapport sur la marche des affaires sociales,
- dans les trois mois suivant la clôture de chaque exercice les comptes annuels, aux fins de vérification et de contrôle.

Les cautions, avals et garanties en faveur des tiers ne peuvent être accordés par le Directoire qu'après autorisation du Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance peut fixer, pour une durée maximale d'un an, un montant global ou un montant par engagement en-deçà duquel une autorisation ne sera pas nécessaire. Le non-respect de ces dispositions n'est opposable aux tiers que dans les cas prévus par la loi.

La cession d'immeubles par nature, la cession totale ou partielle de participations, la constitution de sûretés font l'objet d'une autorisation préalable du Conseil de Surveillance. Le Conseil peut fixer par opération un montant en-deçà duquel une autorisation ne sera pas nécessaire. Le non-respect de ces dispositions n'est opposable aux tiers que dans les cas prévus par la loi.

ARTICLE 16 - COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire est exercé par un Conseil de Surveillance composé de trois membres au moins et de dix-huit au plus, sous réserve des dérogations prévues à l'article L225-95 du Code de Commerce.

Les membres du Conseil de Surveillance sont nommés par l'assemblée générale ordinaire, pour une durée maximale de 6 ans.

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 - ACTIONS DE FONCTION

Chaque membre du Conseil de Surveillance doit être propriétaire d'au moins DEUX (2) actions pendant la durée de son mandat. Cette disposition ne s'applique pas aux actionnaires salariés nommés, le cas échéant, membre du Conseil de Surveillance en application des dispositions du Code de Commerce.

ARTICLE 18 - 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 19 – 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 21 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 20 - REMUNERATION 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 21 - CONVENTIONS REGLEMENTEES

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 22 – 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 23 – ASSEMBLEES GENERALES

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 24 – EXERCICE SOCIAL

L'année sociale commence le 1^{er} janvier et finit le 31 décembre de chaque année.

ARTICLE 25 – REPARTITION DES BENEFICES

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 26 – 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 du 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 27 – 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

Réputation du Groupe

L'activité du Groupe est très fortement liée à la qualité et 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 d'éthique applicables à l'ensemble de ses activités. Ces règles ont été refondues en 2004, mises en œuvre début 2005 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. Une nouvelle version de cette Charte Ethique sera mise en place et largement diffusée dans l'ensemble du Groupe en 2009.

Dépendance à l'égard des dirigeants

Le Groupe est extrêmement lié à certains dirigeants clés, notamment M. Jean-Charles Decaux et M. Jean-François Decaux, tous deux membres du Directoire et M. Jean-Claude Decaux, Président du Conseil de Surveillance et fondateur du Groupe. La perte d'un de ces dirigeants clés pourrait affecter durablement la performance du Groupe.

Risques liés aux contrats de droit public

La conclusion des contrats avec les collectivités territoriales et administrations françaises et celles d'autres pays est régie par des réglementations complexes.

Le Groupe a constitué, au fil du temps, des équipes de juristes spécialistes du droit des marchés publics pour gérer les processus d'appel d'offres en France et à l'étranger. Ces équipes analysent le contenu des appels d'offres et s'assurent du strict respect des procédures et des cahiers des charges émis par les adjudicataires.

La préparation des réponses aux appels d'offres suit un processus précis qui intègre toutes les fonctions concernées dans l'entreprise, sous la direction d'un membre du Directoire. Les réponses aux appels d'offres ne satisfaisant pas certains critères ou dépassant certains plafonds sont systématiquement soumises au Directoire pour approbation.

Le fait que la concurrence use régulièrement de sa faculté de contester une procédure de passation de marché avant sa signature, particulièrement en France, renforce la possibilité que le Groupe soit impliqué dans des procédures contentieuses.

De plus, en cas d'annulation en justice d'un contrat de droit public, une indemnisation est certes accordée au cocontractant, mais sans nécessairement couvrir en pratique l'intégralité de son préjudice.

Enfin, dans certains pays où le Groupe exerce son activité, dont la France, toute collectivité partie à un contrat de droit public peut le résilier à tout moment, en tout ou partie, pour des raisons d'intérêt général. L'étendue de l'indemnisation normalement due pour compenser l'intégralité du préjudice du cocontractant demeure dans ce cas à l'appréciation du juge.

Risques liés à l'évolution de la réglementation applicable

▪ Risques liés à la réglementation en matière d'affichage

Le marché de la communication extérieure est réglementé au niveau local et national, particulièrement en Europe et aux États-Unis, en ce qui concerne la densité, la taille et l'implantation des supports d'affichage et du mobilier urbain en agglomération et hors agglomération, ainsi que la nature des messages publicitaires diffusés (en particulier, interdiction et/ou restriction de la publicité sur l'alcool et le tabac dans certains pays). Les réglementations évoluent vers une diminution du nombre global de dispositifs publicitaires et les Autorités locales s'orientent vers une application plus stricte des réglementations existantes. Une partie des dispositifs publicitaires, en particulier dans le domaine de l'affichage, pourrait ainsi à terme devoir être retirée ou repositionnée, tant en France qu'à l'étranger.

▪ Risques liés à la réglementation en matière d'alcool

La directive européenne du 30 juin 1997 réglemente la publicité relative aux boissons alcoolisées. La réglementation est, dans ce cadre, très variable d'un pays européen à l'autre, incluant l'interdiction totale d'affichage ou son autorisation uniquement sur les points de vente. Cependant la majorité des pays de l'Union Européenne a adopté des mesures législatives 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 2008, la publicité pour l'alcool a représenté 4,5 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, contre 5,5 % en 2007.

▪ Risques liés à la réglementation applicable en matière de publicité sur le tabac

La lutte anti-tabac est devenue un domaine d'action 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 de tabac.

Ainsi, la publicité par affichage pour le tabac est notamment interdite en France, au Royaume-Uni, en Espagne, en Italie, en Finlande, au Portugal, aux Pays-Bas, en Irlande, au Danemark, en Belgique, en Autriche, en Norvège, en Australie, en Islande et en Suède, avec pour ce dernier pays des exceptions mineures, ainsi que dans 46 états des Etats-Unis. En Allemagne 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 2008, la publicité pour le tabac a représenté 0,6 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe, contre 0,6 % en 2007.

▪ Risques liés à la réglementation applicable aux autres médias

La mise en œuvre de la directive européenne « Télévision sans Frontières » du 3 octobre 1989 a impliqué une ouverture progressive des médias à l'ensemble des secteurs. Ainsi, en France, le décret du 7 octobre 2003 a prévu un accès progressif de la grande distribution à la publicité télévisée, l'ensemble des médias télévisuels (chaînes locales, câble, satellite, chaînes hertziennes) lui étant ouvert depuis le 1^{er} janvier 2007. Cet accès a eu un impact défavorable sur la communication extérieure dès 2007.

4.2. Risques liés à la réglementation applicable en matière de concurrence

La politique de croissance externe du Groupe repose en partie sur l'acquisition de sociétés ayant pour activité la communication extérieure, pour lesquelles il convient généralement d'obtenir l'autorisation préalable des autorités nationales ou européennes de la concurrence.

La Commission Européenne ou les autorités nationales de la concurrence pourraient empêcher le Groupe de réaliser certaines acquisitions ou poser des conditions limitant la portée de telles acquisitions.

Dans le cadre de leurs activités, les sociétés du Groupe exercent ou font l'objet d'actions à l'initiative de concurrents auprès des autorités nationales de la concurrence.

4.3. Risques juridiques

Le Groupe JCDecaux est partie à plusieurs litiges relatifs aux modalités de mise en œuvre de certains de ses contrats avec ses concédants et aux modalités de ses relations avec les fournisseurs.

Par ailleurs, la particularité de son activité (contrats avec des collectivités publiques en France et à l'étranger) peut générer des procédures contentieuses spécifiques. Le Groupe JCDecaux est ainsi impliqué dans des litiges concernant l'attribution ou la résiliation de contrats de mobilier urbain et/ou d'affichage, ainsi que des litiges ayant trait à la fiscalité de 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 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 a rendu publique sur son site Internet, en 2008, 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 DGRPO, en France et les filiales du Groupe en Espagne, Norvège, Royaume-Uni, Portugal et Italie sont déjà certifiées ISO 14001 (ces six pays représentant 55 % du chiffre d'affaires du Groupe). Des travaux sont en cours dans plusieurs filiales pour obtenir ou étendre le périmètre de certification, comme en Suède par exemple qui vise une certification en 2009.

Pour coordonner l'ensemble de ses engagements, le Groupe s'est doté d'une Direction du Développement Durable et de la Qualité, placée directement sous l'autorité de l'un des membres du Directoire, qui a pour vocation de définir et mettre en œuvre les orientations stratégiques du Groupe en matière de développement durable.

Parallèlement, le Groupe veille à soutenir le développement durable de façon proactive, par ses produits et ses services, comme par exemple le système de vélos en libre service Vélib' et la conception de mobiliers dédiés à la collecte des déchets.

Enfin, bien que les activités du Groupe ne présentent pas de caractère polluant, le niveau de maîtrise des risques potentiels d'atteinte à l'environnement, comme une pollution accidentelle, fait l'objet d'une amélioration continue.

4.5. Risques couverts par des Assurances

Organisation

Compte-tenu de l'homogénéité des activités du Groupe dans les différents pays où il les exerce, la politique du Groupe est de couvrir ses risques essentiels de façon centralisée par des polices d'assurance mondiales souscrites par JCDecaux SA auprès de compagnies d'assurance de premier plan disposant d'un réseau international, pour couvrir notamment les risques de dommages aux biens/pertes d'exploitation ainsi que les risques de responsabilité civile et de responsabilité des mandataires sociaux.

Cette politique permet à la fois d'avoir accès à des niveaux de garanties importants, à des conditions de tarification globalisées et de s'assurer que le niveau des garanties dont bénéficient les sociétés du Groupe, tant en France qu'à l'étranger, est conforme aux risques potentiels identifiés et à la politique du Groupe en matière de couverture des risques.

Le Groupe peut être amené à souscrire des couvertures locales et/ou spécifiques afin de respecter les réglementations locales en vigueur ou pour répondre à des exigences particulières. Les risques purement locaux tels que la garantie des risques associés aux véhicules à moteur sont couverts par chaque pays, sous sa responsabilité. Toutefois, depuis le 1^{er} janvier 2007, la France, l'Espagne et la Grande Bretagne ont été intégrés dans un programme international automobile.

Pour les risques essentiels, les couvertures mondiales du Groupe interviennent en différence de conditions/différence de limites en cas d'insuffisance des garanties locales.

Par ailleurs, afin d'optimiser ses coûts d'assurance et avoir une bonne maîtrise des risques, le Groupe s'auto-assure pour les risques à fréquence récurrente dans le cadre de l'activité, ainsi que pour les risques de fréquence faible d'amplitude moyenne ou faible, essentiellement au titre des polices Dommages/Pertes d'Exploitation, Responsabilité Civile et Flotte automobile.

Politique

La politique de gestion des assurances consiste à identifier des risques catastrophiques majeurs en recherchant ceux dont les conséquences seraient les plus importantes pour les tiers, pour le personnel ou pour le Groupe.

Tous les risques significatifs sont couverts par le programme d'assurances mondial du groupe, celui-ci ne conservant en auto-assurance (franchises) que les risques de fréquence. Le montant total des primes versées en 2008 s'élève à 2 192 639 euros.

Le Groupe JCDecaux a pour politique de ne pas transférer ses risques à des assureurs dont la cotation n'est pas de premier plan.

L'ensemble des programmes d'assurance inclut des niveaux de franchises permettant de ne transférer au marché de l'assurance que la sinistralité ne présentant pas de caractère récurrent. Il inclut également des niveaux de garanties qui, compte-tenu à la fois de l'expérience du Groupe sur sa sinistralité passée, en particulier des tempêtes centennaires de 1999 sur l'Europe, et d'expertises réalisées sur ses sites industriels essentiels, ont pour objectif de transférer au marché la couverture des risques majeurs à caractère exceptionnel.

Mise en œuvre - principaux contrats Groupe

Les principales garanties des polices Groupe, en vigueur depuis le 1^{er} juillet 2006 et prorogées jusqu'au 1^{er} juillet 2010, sont les suivantes :

▪ **Responsabilité civile**

Le Groupe a conservé à sa charge tous les sinistres d'un montant unitaire inférieur ou égal à 3 000 euros en général, pouvant aller jusqu'à 10 000 euros pour certains pays à récurrence de sinistres plus élevée.

Au-delà de ces seuils, le Groupe a mis en place trois lignes successives de garantie dont les montants ont été déterminés après analyse des facteurs de risque propres à l'activité du Groupe et de leurs conséquences possibles. Ces lignes couvrent l'ensemble des filiales dans le monde.

Le seuil d'intervention de ces polices Groupe est de 1 million d'euros ; en deçà, des contrats sous-jacents spécifiques ont été mis en place dans chaque pays.

Il n'y a pas eu, en 2008, 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 étendu en 2008 à de nouveaux pays (Danemark, Finlande, Suède, Pays Baltes, Pologne). 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, depuis le 1^{er} juillet 2008, la franchise applicable est de 10% du montant du sinistre, avec un minimum de 15 000 euros et un maximum de 1 000 000 euros.

Il n'y a pas eu en 2008 de sinistre important. Les contrats souscrits sont usuels sur le marché. Ils comportent des sous-garanties spécifiques pour certains événements, conformément aux pratiques du marché.

La politique décrite ci-dessus est donnée à titre d'illustration d'une situation à une période donnée et ne peut pas être considérée comme représentative d'une situation permanente.

La politique d'assurance du Groupe est susceptible d'être modifiée à tout moment en fonction de l'occurrence de sinistres, de l'apparition de nouveaux risques, ou des conditions du marché.

4.6. Risques de marché

Les risques de marché sont traités dans les annexes aux comptes consolidés en page 111 du présent document.

Concernant le risque lié à la notation de crédit, la note "BBB+" de Standard and Poor's en date du 29 octobre 2008 était assortie d'une perspective stable. Standard and Poor's a reconfirmé cette note "BBB+" dans sa note la plus récente en date du 17 mars 2009, mais assortie d'une perspective négative, en grande partie influencée par les conditions du marché actuel.

5. RELATIONS AVEC L'ACTIONNAIRE DE CONTROLE 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 2008, JCDecaux Holding a facturé à JCDecaux SA un montant de 762 245 euros au titre de cette convention. Ce montant est inchangé depuis 2000 et n'est pas indexé.

Cette convention ayant été conclue à un prix forfaitaire conforme aux conditions de marché, elle n'a pas été considérée comme une convention réglementée.

5.2. Opérations conclues par la Société avec des apparentés

Le montant total des loyers versés par le Groupe à la SCI TroisJean, filiale de JCDecaux Holding, ainsi qu'à la société JCDecaux Holding, société-mère de JCDecaux SA, s'est élevé à 11,7 millions d'euros en 2008, comme en 2007, la SCI TroisJean ayant renoncé à mettre en application la clause d'indexation contractuelle des loyers.

Le montant de 11,7 millions d'euros est réparti comme suit : 7,2 millions d'euros versés à la SCI TroisJean pour des locaux en France, Belgique, Espagne et Angleterre et 4,5 millions d'euros versés à la société JCDecaux Holding pour des locaux en France.

Ces loyers sont conformes au prix du marché, ce qui a été vérifié par une expertise réalisée par un expert indépendant en novembre 2004. Ces loyers représentent le montant le plus significatif des charges d'exploitation réalisées avec les parties liées en 2008, soit 41,5%.

Des commentaires sur les opérations avec les parties liées au titre de l'exercice 2008 figurent dans l'annexe aux comptes consolidés et en page 119 du présent document.

5.3. Principales filiales et sociétés affiliées

L'organigramme simplifié des sociétés détenues par JCDecaux SA au 31 décembre 2008 est présenté ci-après en page 202. La liste des sociétés consolidées par JCDecaux SA figure dans l'« Annexe des comptes consolidés » située en page 121. Aucune de ces sociétés ne détient de participation dans JCDecaux SA.

JCDecaux SA n'a pas identifié l'existence d'intérêts minoritaires qui représentent ou pourraient représenter un risque pour la structure du Groupe.

Le Groupe possède des filiales dans 55 pays : ces filiales exercent la majeure partie de leur activité localement (ventes aux annonceurs locaux, charges d'exploitation locales...). Ainsi, il existe peu de flux d'exploitation entre les différents pays du Groupe. Les principales filiales du Groupe sont situées en France (28,5 % du chiffre d'affaires en 2008), au Royaume-Uni (11,4 % du chiffre d'affaires en 2008), dans la zone Europe⁽¹⁾ (36,0 % du chiffre d'affaires en 2008) et en Asie Pacifique (14,9 % du chiffre d'affaires en 2008). Les informations financières par principaux groupes de filiales sont présentées dans l'Annexe des comptes consolidés en page 118 du présent document (information sectorielle).

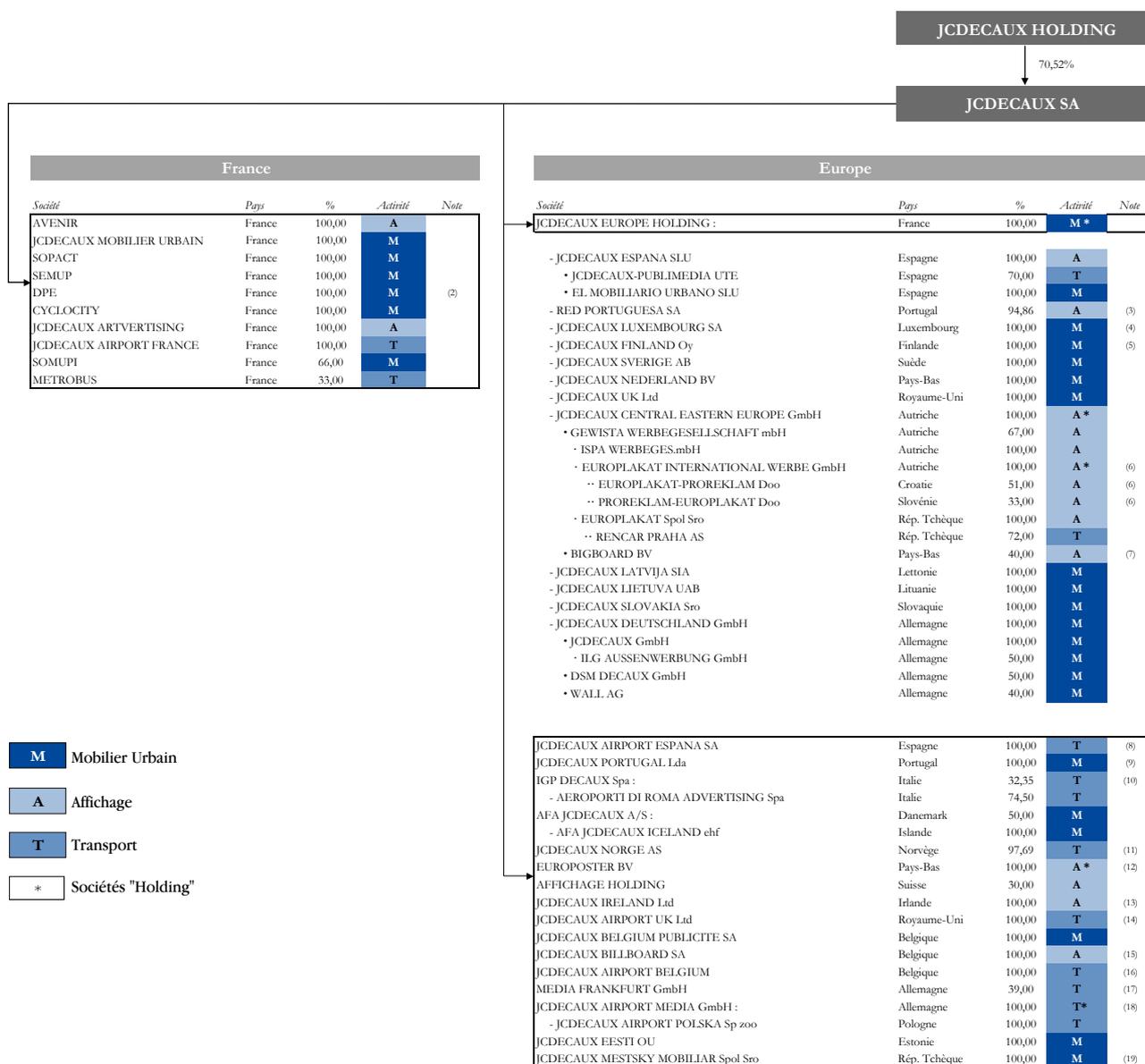
JCDecaux SA apporte à ses filiales françaises et étrangères un support en matière de finances et de contrôle de gestion, de prestations juridiques et d'assurances, de management et d'administration. Les coûts de ces services sont refacturés aux filiales au prorata de leur marge brute contributive lorsqu'ils revêtent un caractère d'assistance générale et selon des clefs déterminées par type de prestation lorsqu'ils correspondent à une mutualisation de moyens. En 2008, JCDecaux SA a ainsi facturé à ses filiales un montant de 29,9 millions d'euros.

En outre, JCDecaux SA facture l'utilisation par ses filiales des droits de propriété intellectuelle lui appartenant. Cette facturation s'est élevée à 18,3 millions d'euros en 2008.

JCDecaux SA, outre son rôle de société-mère, possède également une activité économique propre en France (vente d'espace publicitaire de l'activité Mobilier Urbain, prestations de services aux clients non-publicitaires - collectivités locales -, vente de mobiliers urbains aux filiales du Groupe, prestations techniques et administratives assurées pour l'ensemble des sociétés françaises du Groupe).

⁽¹⁾ Hors France et Royaume-Uni

6. ORGANIGRAMME MONDIAL SIMPLIFIE⁽¹⁾ AU 31 DECEMBRE 2008



(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) 100% dont 27,7% détenus par JCDecaux SA et 72,3% détenus par JCDecaux Mobilier Urbain.

(3) 94,86 % dont 60,66 % détenus par JCDecaux Europe Holding et 34,20 % détenus par Europoster BV.

(4) 100% dont 99,995 % détenus par JCDecaux Europe Holding et 0,005 % détenus par JCDecaux Belgium Publicité SA.

(5) 100 % dont 89,89 % détenus par JCDecaux Europe Holding et 10,11 % détenus par SEMUP.

(6) Les opérations de restructuration des actifs d'Eurolak International sont opérationnelles au 1^{er} juillet 2007 mais restent soumises à l'approbation des autorités locales de la concurrence, pendante au 31 décembre 2008 ainsi qu'à des formalités juridiques locales; elles portent sur les filiales dans les pays suivants: Bulgarie, Serbie, Hongrie et Bosnie (incluant les filiales anciennement consolidées suivantes : Eurolak Kft., Avenir Budapest Kft., JCDecaux Neolight Budapest Kft, Eurolakat YU, Alma Quattro doo, International Metropolis doo, Air Media doo, Eurolakat Sarajevo doo, Eurolakat Banja Luka doo et Peron Reklam Kft).

(7) Société de droit néerlandais opérant en Ukraine et en Russie.

(8) 100% détenus par JCDecaux Airport France.

(9) 100% dont 99% détenus par JCDecaux Mobilier Urbain et 1% détenu par JCDecaux SA.

(10) 32,35 % dont 20,48 % détenus par JCDecaux SA et 11,87 % détenus par Europoster BV.

(11) Le capital de JCDecaux Norge AS se décompose comme suit : 75,38 % détenus par JCDecaux SA, 4,61% détenus par AFA JCDecaux A/S et 20,00% détenus par JCDecaux Sverige AB.

(12) 100% détenus par Avenir.

(13) 100% détenus par Avenir.

(14) 100% détenus par Avenir.

(15) 100 % détenus par Europoster BV.

(16) 100% dont 99,9% détenus par JCDecaux Belgium Publicité SA et 0,1% détenus par JCDecaux Billboard SA.

(17) 39% détenus par JCDecaux Airport France.

(18) 100% détenus par JCDecaux Airport France.

(19) 100% dont 96,20% détenus par JCDecaux SA et 3,80% détenus par ACM GmbH.

(20) 100% détenus par JCDecaux Belgium Publicité SA.

(21) 100% dont 99,98% détenus par JCDecaux (China) Holding, 0,01% détenus par Avenir et 0,01% par JCDecaux Asie Holding.

(22) 100 % dont 99,9 % détenus par JCDecaux Amériques Holding et 0,1% détenus par JCDecaux Argentina SA.

(23) 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	100,00	M *	
• Q MEDIA DECAUX WLL	Qatar	49,00	M	
• JCDECAUX ALGERIE sarl	Algérie	80,00	T	
• JCDECAUX - DICON FZCO	Emirats Arabes Unis	75,00	T	
- MCDECAUX Inc.	Japon	60,00	M	
- JCDECAUX MEDIA Sdn Bhd	Malaisie	100,00	A	
- JCDECAUX THAILAND Co., Ltd	Thaïlande	49,50	M	
- JCDECAUX ADVERTISING INDIA PVT LTD	Inde	100,00	M	
- JCDECAUX SINGAPORE Pte Ltd	Singapour	100,00	M	
- JCDECAUX AUSTRALIA Pty Ltd	Australie	100,00	M	
JCDECAUX (CHINA) HOLDING Ltd :	Hong Kong	100,00	T *	(20)
- JCDECAUX TEXON INTERNATIONAL LTD	Hong Kong	100,00	M	
- JCDECAUX PEARL & DEAN Ltd	Hong Kong	100,00	T	(21)
• SHANGHAI SHENTONG JCDECAUX METRO ADV.Co. Ltd	Chine	51,00	T	
• BEIJING TOP RESULT PUBLIC TRANSPORTATION ADV. Co. Ltd	Chine	80,00	T	
- MEDIA PARTNERS INTERNATIONAL Ltd	Hong Kong	100,00	T *	
• JCD MOMENTUM SHANGHAI AIRPORT ADV. Co. Ltd	Chine	35,00	T	
• JCDECAUX ADVERTISING (SHANGHAI) Co. Ltd	Chine	100,00	T	
• GUANGZHOU YONG TONG METRO ADV. Ltd	Chine	100,00	T	
• NANJING MPI TRANSPORTATION ADVERTISING	Chine	87,60	T	
• CHENGDU MPI PUBLIC TRANSPORTATION ADV. Co. Ltd	Chine	50,00	T	
- BEIJING TOP RESULT METRO ADV. Co. Ltd	Chine	38,00	T	
- JCDECAUX MACAU Limitada	Macao	80,00	M	
IPDECAUX Inc.	Corée	50,00	M	
JCDECAUX UZ	Ouzbékistan	71,35	M	

Amériques

Société	Pays	%	Activité	Note
JCDECAUX AMERIQUES HOLDING :	France	100,00	M *	
- JCDECAUX ARGENTINA SA	Argentine	99,93	M	
- JCDECAUX DO BRASIL Lda	Brazil	100,00	M	
- JCDECAUX CHILE SA	Chili	100,00	T	(22)
- 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	
• WALL DECAUX, Inc.	Etats-Unis	60,00	M	
• CBS OUTDOOR/JCD. STREET FURNITURE CANADA, Ltd.	Canada	50,00	M	
• JCDECAUX AIRPORT, Inc.	Etats-Unis	100,00	T	
• JV ADVERTISING FOR LAW, LLC	Etats-Unis	92,50	T	
JCDECAUX URUGUAY	Uruguay	100,00	M	(23)

7. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Pendant toute la durée de validité du présent Document de Référence, les documents suivants peuvent être consultés au siège social de la Société au 17 rue Soyer à Neuilly-sur-Seine (92 200) et, le cas échéant, sur internet (www.jcdecaux.fr) :

- 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.

ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 13 MAI 2009

Ordre du jour	206
Exposé des motifs des résolutions	207
Projet des résolutions	209

ORDRE DU JOUR

I. PARTIE ORDINAIRE

- 1) Approbation des comptes annuels 2008.
- 2) Approbation des comptes consolidés 2008.
- 3) Affectation du résultat.
- 4) Dépenses et charges visées à l'article 39-4 du Code général des impôts.
- 5) Renouvellement d'un membre du conseil de surveillance.
- 6) Renouvellement d'un membre du conseil de surveillance.
- 7) Renouvellement d'un membre du conseil de surveillance.
- 8) Renouvellement d'un membre du conseil de surveillance.
- 9) Désignation d'un nouveau membre du conseil de surveillance.
- 10) Conventions réglementées.
- 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.
- 14) 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.
- 15) 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.
- 16) 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.
- 17) 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.
- 18) 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.
- 19) 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.
- 20) Délégation à donner au directoire à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues.
- 21) Modification statutaire.
- 22) Modification statutaire.
- 23) Pouvoirs pour formalités.

EXPOSÉ DES MOTIFS DES RÉSOLUTIONS

1. PARTIE ORDINAIRE

Dans les 1^{re} et 2^{ème} résolutions, nous vous demandons d'approuver les comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2008, tels qu'ils vous ont été présentés.

La 3^e résolution vous propose d'affecter le bénéfice de l'exercice s'établissant à 130 410 808,73 euros aux autres réserves.

La 4^{ème} résolution vise à prendre acte du montant des dépenses et charges visées à l'article 39-4 du Code Général des Impôts.

Les 5^{ème}, 6^{ème}, 7^{ème} et 8^{ème} résolutions concernent le renouvellement pour trois ans du mandat de quatre membres du conseil de surveillance.

La 9^{ème} résolution vous propose de désigner un nouveau membre du conseil de surveillance.

Aux termes de la 10^{ème} résolution, il vous est demandé de constater que les commissaires aux comptes n'ont été avisés d'aucune nouvelle convention dite réglementée autorisée par le conseil de surveillance au cours de l'exercice écoulé.

Par la 11^{ème} résolution, nous vous demandons d'autoriser le directoire à opérer sur les actions de la Société, pour une nouvelle durée de dix-huit mois, 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 2008, 221 270 597 actions, étant précisé que le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5% du capital de la Société ;
- le prix maximal d'achat par action sera de 20 euros
- le montant maximal global destiné au rachat des actions de la Société ne pourra être supérieur à 442 541 180 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.

2. PARTIE EXTRAORDINAIRE

Les 12^{ème} et 13^{ème} résolutions donnent compétence au directoire pour décider l'augmentation du capital social par émission, avec ou sans droit préférentiel de souscription (DPS), 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 150 millions d'actions ce qui, sur la base d'un cours à 10 euros, correspondrait à un montant maximal d'augmentation de capital, prime d'émission incluse, de l'ordre de 1,5 milliards d'euros.

Ces autorisations seraient données pour une durée de 26 mois.

Etant précisé que le montant nominal maximal global de l'ensemble des augmentations de capital visées aux 12^{ème}, 13^{ème}, 14^{ème}, 15^{ème}, 16^{ème}, 17^{ème}, 18^{ème} et 19^{ème} résolutions est plafonné à 2,3 millions d'euros.

La 14^{ème} 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, 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 15^{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 16^{ème} résolution a pour objet de permettre au directoire, dans le cadre d'augmentations du capital avec ou sans DPS, 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 17^{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 DPS 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 18^{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 2008, environ 8 850 824 options. Cette autorisation serait donnée pour une durée de 26 mois.

La 19^{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 2008, environ 1 106 353 actions. Cette autorisation serait donnée pour une durée de 26 mois.

La 20^{ème} *résolution* permet au directoire de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues, dans la limite de 10% du capital social, dans un délai de vingt-quatre mois. Cette autorisation serait donnée pour une durée de 18 mois.

La 21^{ème} *résolution* prévoit de modifier la durée maximale du mandat des membres du conseil de surveillance prévue dans les statuts, pour la mettre en conformité avec le code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF qui préconise que la durée du mandat des membres du conseil de surveillance n'excède pas 4 ans.

La 22^{ème} *résolution* supprime l'obligation statutaire pour les administrateurs de détenir deux actions, cette obligation légale ayant été supprimée par la loi n°2008-776 du 4 août 2008.

La 23^{ème} *résolution* donne tous pouvoirs pour effectuer et remplir les formalités nécessaires.

PROJET DES RÉSOLUTIONS

I. PARTIE ORDINAIRE

PREMIÈRE RÉSOLUTION

(Approbation des comptes annuels 2008)

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance des rapports du directoire, du conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes, approuve ces rapports dans leur intégralité ainsi que les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2008, tels qu'ils lui ont été présentés, se soldant par un bénéfice de 130 410 808,73 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 2008)

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance des rapports du directoire, du conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes, approuve ces rapports dans leur intégralité ainsi que les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2008, 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)

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du directoire et des observations du conseil de surveillance, constatant que :

- le bénéfice au 31 décembre 2008 s'élève à : 130 410 808,73 euros
- les autres réserves s'élèvent à : 614 388 600,47 euros

décide l'affectation suivante :

- autres réserves : 130 410 808,73 euros

Après affectation du résultat, le montant des autres réserves s'élève à 744 799 409,20 euros et le montant de la réserve légale s'élève à 340 055,75 euros.

Il est rappelé, conformément à la loi, qu'au titre des trois derniers exercices, la Société a distribué les dividendes suivants :

Exercice 2005 : un dividende de 0,40 euros par action éligible à l'abattement de 40% mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Exercice 2006 : un dividende de 0,42 euros par action éligible à l'abattement de 40% mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Exercice 2007 : un dividende de 0,44 euros par action éligible à l'abattement de 40% mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Dépenses et charges visées à l'article 39-4 du Code général des impôts)

En application de l'article 223 quater du Code général des impôts, l'assemblée générale prend acte du fait que les dépenses et charges visées à l'article 39-4 dudit Code se sont élevées à 61 809,66 euros au cours de l'exercice 2008 et ont généré une charge d'impôt estimée à 21 281 euros.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement d'un membre du conseil de surveillance)

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du directoire, constatant que le mandat de membre du conseil de surveillance de M. Jean-Claude Decaux vient à expiration ce jour, décide de renouveler le mandat pour une durée de 3 ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra en 2012, en vue de statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

M. Jean-Claude Decaux a fait savoir qu'il acceptait le renouvellement de son mandat et qu'il n'était frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

SIXIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement d'un membre du conseil de surveillance)

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du directoire, constatant que le mandat de membre du conseil de surveillance de M. Jean-Pierre Decaux vient à expiration ce jour, décide de renouveler le mandat pour une durée de 3 ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra en 2012, en vue de statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

M. Jean-Pierre Decaux a fait savoir qu'il acceptait le renouvellement de son mandat et qu'il n'était frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement d'un membre du conseil de surveillance)

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du directoire, constatant que le mandat de membre du conseil de surveillance de M. Pierre-Alain Pariente vient à expiration ce jour, décide de renouveler le mandat pour une durée de 3 ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra en 2012, en vue de statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

M. Pierre-Alain Pariente a fait savoir qu'il acceptait le renouvellement de son mandat et qu'il n'était frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

HUITIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement d'un membre du conseil de surveillance)

L'assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du directoire, constatant que le mandat de membre du conseil de surveillance de M. Xavier de Sarrau vient à expiration ce jour, décide de renouveler le mandat pour une durée de 3 ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra en 2012, en vue de statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

M. Xavier de Sarrau a fait savoir qu'il acceptait le renouvellement de son mandat et qu'il n'était frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

(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 :

- M. Pierre Mutz,

Qui exercera son mandat pendant une durée de 3 ans, qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire qui se tiendra en 2012, en vue de statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2011

M. Pierre Mutz a fait savoir qu'il acceptait ce mandat et qu'il n'était frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

DIXIÈME RÉSOLUTION

(Conventions réglementées)

L'assemblée générale constate qu'aux termes du rapport spécial du commissaire aux comptes, celui-ci n'a été avisé d'aucune convention nouvelle autorisée par le conseil de surveillance au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2008.

ONZIÈME RÉSOLUTION

(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 oeuvre 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 oeuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; ou
- de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ; ou
- de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou

- de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve de l'adoption par l'assemblée générale extraordinaire de la 20ème résolution ci-après et dans les termes qui y sont indiqués ; ou
- de la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action JCDecaux SA par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Ce programme serait également destiné à permettre 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.

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 2008, 221 270 597 actions, étant précisé que le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5% de son capital social ;
- le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas, en tout état de cause, 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée.

L'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur (y compris en période d'offre publique) et par tous moyens, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement.

Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution sera de 20 euros par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie).

Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé ne pourra être supérieur à 442 541 180 euros.

Cette autorisation prive d'effet, à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure donnée au directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société. Elle est donnée pour une période de dix-huit mois à compter de ce jour.

L'assemblée générale délègue au directoire, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

L'assemblée générale confère tous pouvoirs au directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour décider et effectuer la mise en œuvre de la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités, pour réaliser le programme d'achat, et notamment pour passer tout ordre de bourse, conclure tout accord, en vue de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité qui s'y substituerait, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

II. PARTIE EXTRAORDINAIRE

DOUZIÈME RÉSOLUTION

(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 13^{ème}, 14^{ème}, 15^{ème}, 16^{ème}, 17^{ème}, 18^{ème} et 19^{ème} 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 être réalisées par offre de souscription, mais 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, 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 ;
- 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 ;

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.

TREIZIÈME RÉSOLUTION

(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)

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 ou par une offre visée à l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier (tel que modifié par l'ordonnance n° 2009-80 du 22 janvier 2009), 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 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 global prévu au paragraphe 3 de la 12ème 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, étant précisé qu'en tout état de cause, les émissions de titres réalisées par une offre visée à l'article L. 411-2, II du Code monétaire et financier (tel que modifié par l'ordonnance n° 2009-80 du 22 janvier 2009) sont limitées conformément à la loi ;
- 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, 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 sans que les modalités de détermination de prix du paragraphe 9 de la présente résolution trouvent à s'appliquer ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser 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, 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.

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

(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 2008, 221 270 597 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 13ème résolution et sur le montant du plafond global prévu au paragraphe 3 de la 12ème 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.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

(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 12ème 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 ;
- de 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, de 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.

SEIZIÈME 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 global prévu au paragraphe 3 de la 12ème résolution de la présente assemblée et, dans le cas d'une augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription, sur le montant du plafond prévu au paragraphe 4 de la 13ème 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.

La présente autorisation est donnée pour une période de vingt-six mois à compter du jour de la présente assemblée.

DIX - SEPTIÈME RÉOLUTION

(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 œuvre 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 3 de la 12ème 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 actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital nouvelles 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 salariale ;

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, bénéfiques 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 salariale 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 œuvre 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 salariale, 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.

DIX - HUITIÈME RÉSOLUTION

(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, à consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice des membres du personnel qu'il déterminera parmi les salariés et éventuellement 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 12ème 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 par le directoire 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 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 oeuvre la présente autorisation et à l'effet notamment :

- d'arrêter la liste des bénéficiaires d'options 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 caractère exerçable 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 L.225-185 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.

DIX - NEUVIÈME 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 12ème 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 n'étant alors 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.

VINGTIÈME 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, 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- ET- UNIÈME RÉOLUTION

(Modification statutaire)

L'assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du directoire, et afin de réduire la durée maximale du mandat des membres du conseil de surveillance à 4 ans, décide de modifier comme suit le deuxième paragraphe de l'article 16 des statuts :

« 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. »

VINGT- DEUXIÈME RÉOLUTION

(Modification statutaire)

L'assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées extraordinaires, connaissance prise du rapport du directoire, décide de supprimer l'article 17 des statuts et de renuméroter en conséquence les articles 18 à 27 des statuts.

VINGT- TROISIÈME 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	224
Rapport sur les comptes consolidés	224
Rapport sur les comptes annuels	225
Rapport spécial sur les conventions et engagements réglementés	226
Rapport sur la partie du rapport du Président du Conseil de Surveillance consacrée aux procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	227
Responsable du document et responsables du contrôle des comptes	228

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 2008, 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.

1. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDES

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

2. JUSTIFICATION DES APPRECIATIONS

Les estimations comptables concourant à la préparation des états financiers au 31 décembre 2008 ont été réalisées dans un contexte de forte volatilité du marché publicitaire et d'une difficulté certaine à appréhender les perspectives économiques. C'est dans ce contexte incertain que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce, nous portons à votre connaissance nos propres appréciations :

- Les immobilisations corporelles, incorporelles, les écarts d'acquisition 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 la note 1.11 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.

3. VERIFICATION SPECIFIQUE

Nous avons également procédé à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris La Défense, le 10 mars 2009

Neuilly-sur-Seine, le 10 mars 2009

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit

ERNST & YOUNG et Autres

Département de KPMG S.A.

Frédéric Quélin

Pierre Jouanne

Associé

Associé

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2008, 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.

1. 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.

2. JUSTIFICATION DES APPRECIATIONS

Les estimations comptables concourant à la préparation des états financiers au 31 décembre 2008 ont été réalisées dans un contexte de forte volatilité du marché publicitaire et d'une difficulté certaine à appréhender les perspectives économiques. C'est dans ce contexte incertain que, conformément aux dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce, nous portons à votre connaissance nos propres appréciations :

Les titres de participation font l'objet d'un test de perte de valeur en fonction des perspectives de rentabilité future selon la méthode décrite dans la note 1.2.1.3 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.

3. VERIFICATIONS ET INFORMATIONS SPECIFIQUES

Nous avons également procédé 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 ;
- la sincérité des informations données dans le rapport de gestion relatives aux rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux concernés ainsi qu'aux engagements consentis en leur faveur à l'occasion de la prise, de la cessation ou du changement de fonctions ou postérieurement à celles-ci.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris La Défense, le 10 mars 2009

Neuilly-sur-Seine, le 10 mars 2009

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

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence de conventions et d'engagements, mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de ceux dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions ou engagements en vue de leur approbation.

Absence d'avis de convention et d'engagement

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement conclu au cours de l'exercice et soumis aux dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTERIEURS DONT L'EXECUTION S'EST POURSUIVIE DURANT L'EXERCICE

Par ailleurs, en application du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, approuvés au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours du dernier exercice.

Avec Monsieur Gérard Degonse

Nature et objet

Votre Conseil de Surveillance en date du 15 mars 2005 a autorisé l'attribution par la Société à Monsieur Gérard Degonse, Membre du Directoire, en cas de rupture de son contrat de travail à l'initiative de la Société :

- d'une indemnité de fin de carrière correspondant à deux années de salaire fixe et variable, incluant les indemnités légales et conventionnelles,
- d'une indemnité de non concurrence correspondant à 1,5 année de salaire fixe et variable pour une obligation de deux ans.

Avec Monsieur Jeremy Male

Nature et objet

Votre Conseil de Surveillance en date du 15 mars 2005 a autorisé la redéfinition des modalités de calcul de l'engagement de financement de retraite (pension funds) au bénéfice de Monsieur Jeremy Male, Membre du Directoire. Ce financement sera égal à 15 % du total de son salaire et de ses primes.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Paris La Défense, le 10 mars 2009

Neuilly-sur-Seine, le 10 mars 2009

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit

ERNST & YOUNG et Autres

Département de KPMG S.A.

Frédéric Quélin

Pierre Jouanne

Associé

Associé

RAPPORT SUR LA PARTIE DU RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE CONSACRÉE AUX PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE RELATIVES AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE.

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société JCDecaux S.A. et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2008.

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 relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le 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 relatives à 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 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 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 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 par l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Paris La Défense, le 10 mars 2009

Neuilly-sur-Seine, le 10 mars 2009

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 donnés dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les informations financières historiques présentées dans le présent Document de Référence ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux figurant en pages 224 et 225 du présent document, ainsi que celles incorporées par référence pour les exercices 2007 et 2006, respectivement en pages 199 et 200 du Document de Référence 2007 (déposé le 7 avril 2008 sous le numéro D.08-207), et en pages 211 et 212 du Document de Référence 2006 (déposé le 4 avril 2007 sous le numéro D.07-273).

Le 10 avril 2009

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	228
2. CONTROLEURS LÉGAUX DES COMPTES	228
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 – 197 à 201
5. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
5.1. Histoire et évolution de la société	189
5.1.1. Raison sociale et nom commercial	189
5.1.2. Lieu et numéro d'enregistrement	189
5.1.3. Date de constitution et durée de vie	189
5.1.4. Siège social, forme juridique, législation applicable, pays d'origine, adresse et numéro de téléphone du siège social	189
5.2. Investissements	63 – 65
5.2.1. Principaux investissements réalisés au cours des 3 derniers exercices	63 – 64
5.2.2. Principaux investissements en cours	65
5.2.3. Principaux investissements envisagés	65
6. APERÇU DES ACTIVITÉS	
6.1. Principales activités	4 à 5 – 17 à 34
6.2. Principaux marchés	14 à 16 – 117 à 119
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	16
7. ORGANIGRAMME	
7.1. Description sommaire	17 à 18
7.2. Liste des filiales importantes	123 à 128 - 202 à 203
8. PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS	
8.1. Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	85 à 86
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	55 à 70
9.2. Résultat d'exploitation	55 à 62
9.2.1. Facteurs importants influençant sensiblement le revenu d'exploitation	61 à 62
9.2.2. Explication de l'évolution du chiffre d'affaires net ou des produits nets	57 à 60
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	90
10.2. Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur	63 à 64
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	51
12. INFORMATION SUR LES TENDANCES	65
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	65
12.2. Tendances connues, incertitudes, demandes, engagements ou événements susceptibles d'influencer significativement les perspectives de l'exercice en cours	65
13. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	65
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 156
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction du Groupe	177
15. RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	
15.1. Montant de la rémunération versée et les avantages en nature	162 à 167
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	120
16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels	173 à 177
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'administration	177 à 178
16.3. Informations sur le comité d'audit et le comité de rémunération de l'émetteur	155
16.4. Gouvernement d'entreprise en vigueur dans le pays d'origine de l'émetteur	152
17. SALARIÉS	
17.1. Nombre de salariés	40 à 44
17.2. Participations et stocks options	105 à 116
17.3. Participation des salariés dans le capital	172
18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
18.1. Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	179 à 181
18.2. Existence de droits de vote différents	180 à 181
18.3. Contrôle de l'émetteur	180
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	119 à 201
20. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
20.1. Informations financières historiques	66 à 128 – 224
20.2. Informations financières pro forma	sans objet
20.3. Etats financiers	66 à 128
20.4. Vérification des informations financières historiques annuelles	224 à 228
20.4.1. Vérification des informations financières historiques	224
20.4.2. Autres informations figurant dans le document de référence et vérifiées par des contrôleurs légaux	224
20.4.3. Informations financières figurant dans le document de référence et non tirées des états financiers certifiés de l'émetteur	224

20.5. Date des dernières informations financières	224
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	181
20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	92 à 93
20.9. Changement significatif de la situation financière ou commerciale	65
21. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
21.1. Capital social	179 à 188
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	190 à 197
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	204
25. INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS	120 à 126 – 148 à 149
RAPPORT DE GESTION	55 à 65



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 10 avril 2009, conformément à l'article 212-13 du règlement de l'Autorité des marchés financiers.

Il ne pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière que s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers.

Cette version remplace la version initiale déposée et mise en ligne le 10 avril 2009 et intègre les corrections suivantes : en page 1 du document initial figuraient deux dates différentes comme la date de dépôt à l'AMF du document de référence relatif à l'exercice 2007 ; la date du 4 avril 2008 a été remplacée par la date du 7 avril 2008. En page 24 du document initial figurait la mention de la marque Mix City ; cette référence a été remplacée par la marque City.

Ce document a été conçu et réalisé par
la Direction Générale Finance/ Département Communication Financière
et Relations Investisseurs de JCDecaux SA.

JCDecaux SA
17, rue Soyier
92523 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : + 33 (0)1 30 79 79 79
www.jcdecaux.com

Imprimé sur un papier certifié PEFC

Imprimé en France par l'imprimerie BM - Sartrouville

